

Henri Taulavuori

# Myynnin johtaminen osana asiakaspalvelua

Nissan Nordic Europe Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2016

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Henri Taulavuori Myynnin johtaminen osana asiakaspalvelua Nissan Nordic Europe Oy 36 sivua + 2 liitettä Marraskuu 2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi
Ohjaaja	Lehtori Pia Väkiparta-Lehtonen
<p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Nissan Nordic Europe Oy:lle. Sen tavoitteena oli luoda ohjepaketti Nissan-automyyjien esimiehille. Ohjepaketilla haluttiin edistää Nissanin laatimien asiakaspalvelustandardien noudattamista suomalaisilla Nissan-jälleenmyyjillä. Tämän lisäksi ohjepaketilla haluttiin jakaa asiakaspalvelua parantavia toimenpiteitä esimiehille.</p> <p>Ohjepaketti laadittiin haastattelemalla viittä Nissan-myyjien esimiestä. Haastattelututkimus tehtiin osittain benchmarkkaustutkimuksena ja osittain laadullisena tutkimuksena. Benchmarkkaamalla esimiesten toimenpiteitä vertailtiin keskenään ja niistä pyrittiin löytämään esimerkillisiä toimenpiteitä ohjepakettia varten. Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti haastatteluissa pyrittiin selvittämään erilaisten taustatekijöiden vaikutusta Nissanin standardien noudattamiseen. Tutkimuksessa löydettyjä taustatekijöitä pyrittiin myös huomioimaan ohjepaketissa.</p> <p>Haastattelututkimus osoitti, että esimiehet olivat ymmärtäneet väärin Nissanin standardien kaavamaisuuden. Kaavamaisuuden vuoksi koettiin, että standardit eivät osittain sovellu käytäntöön. Toisena merkittävänä havaintona oli jälleenmyyjien ylikorostunut myyntipainotteisuus. Enemmistö esimiehistä painotti myynnin tärkeyttä.</p> <p>Standardien kaavamaisuuteen liittyvä väärinymmärrys oli suurin este Nissanin standardien noudattamiselle. Esimiesten tuki oli tärkeä niiden noudattamisen kannalta. Ohjepaketilla haluttiin korjata tämä väärinkäsitys ja myös korostaa asiakaslähtöisyyttä. Myyntilähtöisessä toiminnassa asiakaspalvelun laatu saattaa kärsiä.</p>	
Avainsanat	asiakaskokemus, asiakaspalvelu, myynnin johtaminen, autojen jälleenmyynti

Author Title	Henri Taulavuori Sales Management as Part of Customer Service
Number of Pages Date	36 pages + 2 appendices November 2016
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Marketing
Instructor	Pia Väkiparta-Lehtonen, Senior Lecturer
<p>The present thesis was commissioned by Nissan Nordic Europe Ltd. The purpose of this thesis was to create a guidance package for the supervisors of the Nissan salesmen. The guidance package was aimed to promote adhesion of Nissan's customer service standards in the Finnish Nissan dealerships. It was additionally designed to share best practises with the managers to develop customer service.</p> <p>Five supervisors were interviewed in the making of the guidance package. The interview study was a hybrid of a benchmarking study and a qualitative study. Different management methods were benchmarked in order to find best practises. The qualitative part of the interviews intended to look into the factors that influence the adhesion of Nissan's standards. This background information was meant to be acknowledged in the guidance package.</p> <p>The interview study showed that the supervisors had misunderstood the rigidness of Nissan's standards. Because of the rigidness, the supervisor saw that the standards were not fully suitable to put into practice. Another finding was that the dealerships were sales-oriented. The majority of the supervisors emphasized the importance of making sales.</p> <p>The misunderstanding of the rigidness was the main barrier for adhesion of Nissan's standards. Support from the supervisors was crucial for the salesmen to adhere to the standards. The guidance package aimed to correct the misunderstanding and it also underlined the importance of customer-centricity. A sales-oriented approach to customers could lower the quality of the customer service.</p>	
Keywords	customer experience, customer service, sales management, car retail

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Haasteena asiakaskokemuksen hallinta	1
1.2	Yleistä toimeksiantajasta	1
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	3
1.4	Keskeiset käsitteet	4
2	Myynnin johtaminen	5
2.1	Rekrytoiminen	6
2.2	Myyjien kehittäminen	6
2.3	Motivaatio	7
2.4	Myyntipalaverit	8
2.5	Myyntitiimi	9
2.6	Myyjien työkalut	11
3	Asiakaskokemuksen ja asiakaspalvelun kehittäminen	12
3.1	Työntekijät asiakaskokemuksen taustalla	12
3.2	Asiakaspalvelun johtaminen ja kehittäminen	14
3.3	Palveluketjun kehittäminen	16
4	NSSW-palveluketju	17
4.1	Koeajoa edeltävät vaiheet	18
4.2	Kaupan päättäminen	18
4.3	Auton luovuttaminen ja jälkiseuranta	19
4.4	Esimies ja palveluketju	20
5	Tutkimuksen suorittaminen	21
5.1	Tutkimusongelma	21
5.2	Käytetty menetelmä	21
5.3	Haastattelukysymykset	22
6	Tutkimustulokset	24
6.1	Jälleenmyynnin tulevaisuus	24
6.2	Jälleenmyyjä	25
6.3	Johtamisen keinot	27
6.4	Asiakassuhteiden hallinta	28
6.5	NSSW-standardit	28

7	Lopputuote	29
7.1	Myynnin johdon ohjepaketti	29
7.2	Ohjepaketti ja NSSW-standardit	30
7.3	Muita kehityskohteita	32
7.4	Ehdotus käyttöönotosta	33
8	Lopuksi	34
	Lähteet	35
	Haastattelut	36
	Liitteet	
	Liite 1. Myynnin johdon ohjepaketti	
	Liite 2. Linkit	

# 1 Johdanto

## 1.1 Haasteena asiakaskokemuksen hallinta

Asiakaskokemukset yrityksistä muodostuvat kaikista kuluttajien ja yritysten välisistä kohtaamisista. Menestyvät brändit tarjoavat asiakaskokemuksien kautta lisäarvoa asiakkaille. Lisäarvon syntymisen edellytyksenä on, että brändit pystyvät lunastamaan niiden asiakkaille antamat lupaukset asiakaskokemuksien kautta. (Meyer & Schwager 2007, 2–3.)

Asiakaskokemuksien hallinnalla yritykset haluavat tuottaa asiakkaille lisäarvoa, josta myös yritykset hyötyvät. Hyvien kokemusten kautta asiakkaat halutaan tekemään uudelleenostoja ja samalla asiakastytyvyyden avulla halutaan houkutella uusia asiakkaita. Yritykset pyrkivät hallitsemaan asiakaskokemuksia muuntamalla yrityksen prosesseja. Asiakaskokemusten hallinnalla yrityksen prosesseja halutaan muuntaa niin, että ne tukisivat hyvien asiakaskokemusten syntymistä. (Schmitt 2003, 18–20.)

Franchising on kahden itsenäisen yrityksen pitkäaikaista sopimusluontoista yhteistyötä. Franchisetoinnissa näitä yrityksiä kutsutaan franchise-antajaksi ja -ottajaksi. (Suomen Franchising Yhdistys Ry 2012.) Franchisesopimuksilla on omat hyödyt ja haitat sopimuksen osapuolille. Yhtenä haittana franchise-antajalle on se, että sopimuksen myötä franchise-antaja menettää kontrollia. Kontrolliongelman vaikeuttaa asiakaskokemusten hallintaa franchise-antajan näkökulmasta. Jos yritys on esimerkiksi ulkoistanut sen tuotteiden jälleenmyynnin franchise-sopimuksella, sillä on vähemmän vaikutusvaltaa jälleenmyyntiin verrattuna tilanteeseen, jossa yritys myisi itse tuotteitaan. (Holmes 2003, 2–3.)

## 1.2 Yleistä toimeksiantajasta

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Nissan Nordic Europe Oy:lle. Nissan Nordic Europe Oy, lyhennettynä NNE, tuo maahan ja markkinoi Nissan-merkkisiä henkilöautoja Pohjoismaissa ja Baltiassa. Nissan-autojen jälleenmyynti on ulkoistettu yksityisille franchising-yrittäjille. NNE:n tehtävänä on maahantuonnin ja markkinoinnin lisäksi valvoa, noudattavatko sen vastuualueen jälleenmyyjät franchising-sopimusten edellyttämiä standardeja.

Nissan käyttää Innovation that excites -brändislogonia. Sloganilla halutaan ilmaista asiakkaille, että Nissan on innovatiivinen brändi, joka saa asiakkaat innostumaan. Yrityksien sloganit eivät ole vain täytelauseita logoihin tai mainoksiin, vaan jotta yritys voisi olla uskottava asiakkaiden silmissä, sen täytyy myös elää sloganinsa mukaisesti. Nissan onkin tuonut autoihinsa innovatiivisia teknologioita, jotka lisäävät kuljettajan sekä kyydissä olevien turvallisuutta ja helpottavat päivittäistä ajoa. Pelkästään näiden teknologioiden olemassaolo ei takaa, että asiakkaat innostuisivat niistä. Asiakkaiden innostamiseksi Nissan on halunnut, että sen valmistamat teknologiat esiteltäisiin asiakkaille heitä innostaen.

Nissan toteuttaa Innovation that excites -sloganin sanomaa uudella jälleenmyyntikonseptilla. Konsepti kattaa sekä jälleenmyyntitilojen että myyntiprosessien uusimisen. Nissan-liikkeitä uudistettiin visuaalisesti niin, että liiketilat olisivat moderneja, viihtyisiä ja vakuuttavia. Visuaalisten uudistuksien lisäksi tiloista haluttiin käytännöllisiä, jotta asiakkaiden olisi helppoa tutustua eri automalleihin. Konseptilla haluttiin myös vaikuttaa myyjien toimintaan. Myyntiprosessia haluttiin muuttaa asiakkaita innostavammaksi, esimerkiksi auton esittelytapaa muuntamalla. Konseptin myötä myyjien ei tarvitse istua heidän työpisteillään, koska tablettitietokoneiden avulla he voivat työskennellä joustavasti ympäri jälleenmyyjäliikettä. Myyjä voi tablettitietokoneen avulla esitellä auton ominaisuuksia ja viedä myyntiprosessi eteenpäin asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa. Näin asiakkaat voivat tutustua rauhassa automalleihin kuitenkin niin, että myyjä on helposti lähestyttävissä. (CharlesHurstWebTV 2016.)

NNE pyrkii vaikuttamaan asiakkaiden saamaan palveluun palkitsemalla jälleenmyyjiä hyvästä asiakaspalvelusta. Asiakaspalvelun laadun mittaamista varten Nissanilla on asiakastyytyväisyys- ja mystery shopping -tutkimukset, joilla pyritään selvittämään, ovatko asiakkaat olleet tyytyväisiä saamaansa palveluun ja onko Nissan-standardeja noudatettu. NNE palkitsee näissä tutkimuksissa menestyneitä jälleenmyyjiä rahallisilla bonuksilla. Bonusjärjestelmästä huolimatta NNE on näiden tutkimuksien perusteella havainnut asiakaspalvelun laadun vaihtelua jälleenmyyjäverkostossaan. Nissan-brändin kannalta on kuitenkin tärkeää, että sen jälleenmyyjäverkosto olisi asiakaspalvelun laadultaan yhtenäinen.

### 1.3 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Uuden auton ostajan asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakaspalvelun lisäksi moni muu-kin tekijä aina Nissan-kotisivujen käytettävyydestä jälleenmyyjäliikkeen siisteyteen. Asiakaspalvelu on kuitenkin erittäin näkyvä osa asiakaskokemuksesta ja kontrolliongelman vuoksi maahantuojan on vaikea hallita sitä. Etenkin asiakaskokemuksen hallinta asiakaspalvelun kautta on nähty ongelmallisena, koska osalla jälleenmyyjistä on ollut huomautettavaa asiakaspalvelustandardien noudattamisessa. Tämän vuoksi opinnäytetyöni keskittyy asiakaspalveluun ja Nissanin asiakaspalvelustandardien noudattamiseen.

Opinnäytetyössä on oletuksena, että Nissanin standardit perustuvat hyvään asiakaspalveluun. Niitä noudattamalla jälleenmyyjät voivat palvella asiakkaita yhtä hyvin kaikkialla jälleenmyyjäverkostossa. Opinnäytetyössä ei oteta kantaa laadukkaan asiakaspalvelun kriteereihin. Nissanin standardit on jaettu automyyntiin ja huoltoon. Työssä keskitytään tarkastelemaan automyyntiä, koska huollon asiakaspalveluprosessit eroavat huomattavasti jälleenmyynnin vastaavista. Työhön ei ole myöskään otettu Suomen lisäksi muita NNE:n edustamia maita.

NNE:lla on sen jälleenmyyjille asiakaspalvelu- ja tuotekoulutuksia. Näiden koulutuksien tarkoituksena on pitää myyjien asiantuntijuus ajantasolla ja varmistaa, että myyjät osaa-vat myydä autoja Nissanin edellyttämien standardien mukaisesti. Myyjille järjestetyistä koulutuksista huolimatta palvelun taso ei ole ollut asiakastyytyväisyys- ja mystery shopping -tuloksien perusteella aina Nissanin vaatimalla tasolla kaikilla jälleenmyyjillä. Edellä mainittujen tulosten vuoksi NNE halusi kokeilla uudenlaista lähestymistapaa standardien noudattamiseen. Uudessa lähestymistavassa myyjien sijasta heidän esimiehensä olisivat standardien noudattamisen keskiössä. Opinnäytetyö on näin ollen rajattu myyjien esimiehiin.

Toiminnallisen opinnäytetyön lopputuotoksena on myyjien esimiehille suunnattu ohjepaketti. Ohjepaketilla tavoitteena on edistää Nissan-asiakaspalvelustandardien noudattamista Suomen Nissan-jälleenmyyjäverkostossa. Standardeilla pyritään takaamaan tasainen asiakaspalvelun laatu jälleenmyyjäverkostossa. Lisäksi ohjepaketilla haluttiin hakea hyviä toimenpiteitä esimiehille asiakaspalvelun kehittämiseksi. Ohjepakettia varten tehtiin haastattelututkimus, jossa haastateltiin viittä eri esimiestä. Haastattelututkimuksen avulla ohjepakettiin haluttiin saada esimiesten käytännönkokemusta. Lisäksi tutkimuksella kartoitettiin esimiesten mielipiteitä Nissan-asiakaspalvelustandardeista.



## 1.4 Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa käydään lyhyesti läpi opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet. Käsitteiden avaamisella opinnäytetyöstä halutaan selkeämpi ja helpommin ymmärrettävä kokonaisuus.

**Asiakaskokemus** käsitteenä sisältää kaikki asiakkaan mielipiteet ja kokemukset yrityksestä sekä sen tarjoamasta. Asiakaspalvelun laadun lisäksi asiakaskokemukseen vaikuttavat eri tekijät aina yrityksen mainonnasta sen tuotteiden tai palveluiden ominaisuuksiin. Asiakkaan kokemus yrityksestä muovautuu subjektiivisesti asiakkaalle jokaisella hänen ja yrityksen välisellä kohtaamiskerralla. (Meyer & Schwager 2007.)

**Asiakaskokemuksen hallinta** eli Customer Experience Management, lyhennettynä CEM, eli asiakaskokemuksen hallinta on strateginen prosessi, jolla pyritään hallitsemaan asiakkaan kokemusta yrityksestä tai tuotteesta. CEM huomioi niin ulospäin välittyvän kokemuksen kuin sisäisen työntekijöiden kokemuksen. Myös työntekijöihin kiinnitetään huomiota, koska työntekijät vaikuttavat asiakkaiden kokemuksiin yrityksestä. (Schmitt 2003, 18–20.)

Nissanin **asiakastyytyväisyystutkimus** mittaa sitä, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat olleet auton ostoprosessiin jälleenmyyjällä. Kyselyssä asiakkaat voivat pisteyttää heidän palvelukokemuksensa osioita asteikolla 1–10. Kyselyiden teemana on myyntiprosessi, toimitus ja henkilökunta. Näiden teemojen kysymykset liittyvät Nissan Sales & Service Way:ssä oleviin osioihin. Oletuksena on, että Nissan-standardeja noudattamalla jälleenmyyjien tulisi saada hyvät arvosanat kyselyn kysymyksistä. CVS ei siis mittaa suoranaisesti Nissan-standardien noudattamista, mutta se antaa kuvaa, missä osa-alueissa jälleenmyyjät menestyvät ja missä eivät.

**Benchmarkkauksessa** vertaillaan esimerkiksi yrityksen käytäntöjen, tuotteiden, ohjelmien tai strategioiden laatua kilpailijoiden vastaaviin tekijöihin tai alan standardeihin. Benchmarkkauksella pyritään löytämään kehityskohteita ja syitä kilpailijoiden menestykseen. Lopuksi benchmarkkauksella saaduilla tiedoilla pyritään parantamaan yrityksen toimintaa. (Business Dictionary 2016.)

**Franchising** on kahden yrityksen, franchise-antajan ja -ottajan, sopimusperustaista yhteistyötä. Franchise-antaja luovuttaa franchise-sopimuksella franchise-ottajalle oikeuden

käyttää sen brändiä korvausta vastaan. Sopimuksella voidaan esimerkiksi antaa franchise-ottajalle oikeudet myydä franchise-antajan tuotteita tai palveluita. (Suomen Franchising Yhdistys ry 2012.)

**Nissan Sales & Service Way**, lyhennettynä NSSW, on Nissanin jälleenmyyjille luotu automyyntin ja -huollon ohjeistus Nissanin asiakaspalvelustandardeista. NSSW-ohjeistus on muodoltaan opaskirja, joka ohjeistaa miten asiakkaan palveluketjun tulisi edetä jälleenmyyjällä ja miten automyyjien tai huoltohenkilöstön pitäisi palvella asiakkaita palveluketjun eri vaiheissa. Ohjeistus on eroteltu automyyntin ja -huollon välillä kahteen osaan. Tässä opinnäytetyössä keskitytään automyyntin osuuteen.

**Mystery shopping -tutkimus**, jonka Nissan on tehnyt, noudattaa mystery shopping -tutkimuksille ominaisia piirteitä. Mystery shoppaaja käy potentiaalisena asiakkaana Nissan-jälleenmyyjällä myyjän tietämättä asiakkaan olevan mystery shoppaaja. Mystery shoppaajan tulee kiinnittää huomiota ennalta määritettyihin asioihin myyntiprosessin aikana. Nissanin suorittamassa mystery shopping -tutkimuksessa mystery shoppaajat testaavat saavatko he jälleenmyyjiltä NSSW:n mukaista palvelua. Nissanin mystery shopping -tutkimuksen teemat ovat seuraavat: kartoitus, vastaanotto, tarvekartoitus, tuote-esittely, koeajo, kaupanteko ja jatkotoimenpiteet. Näille kaikille teemoille löytyy ohjeistus NSSW:stä. Asiakastyytyväisyystutkimukseen verrattuna mystery shopping -tutkimus tutkii yksityiskohtaisemmin NSSW-standardien noudattamista.

**Top of Mind Awareness** -käsitteellä tarkoitetaan asiakkaiden alitajuntaisia preferenssejä eri yrityksistä. Yritykset pyrkivät esimerkiksi markkinoinnilla vaikuttamaan asiakkaisiin niin, että heidän brändi tulisi asiakkaalle ensimmäisenä mieleen tietystä tuote- tai palvelukategoriasta. Kuluttajat usein suosivat niitä brändejä, jotka tulevat heille mieleen ensimmäisinä. (Hakala & Svensson & Zsuzsanna 2012, 441–442.)

## 2 Myynnin johtaminen

Tässä kappaleessa käsitellään myynnin johtamisen osa-alueita rekrytoinnista myyjien työkalujen hyödyntämiseen. Myyjien esimiehen haasteena on lisätä yrityksen tuloksellisuutta johtamalla myyjiä. Menestyvän myyntitiimin luomisessa esimiehen tulee keskittyä myyjien rekrytoimiseen, kouluttamiseen ja ohjaamiseen. Samalla esimiehen tehtävänä

on edesauttaa hyvän ryhmähengen syntymistä ja tukea myyntiä oikeilla työkaluilla. Kaikessa edellä mainitussa kommunikointi esimiehen ja myyjien välillä on tärkeää. Kommunikoinnissa myyntipalaverit ovat esimiehelle tärkeä johtamisen areena.

## 2.1 Rekrytoiminen

Esimiehellä ei ole varaa palkata häviäjiä, jos hän haluaa luoda menestyvän myyntitiimin. Rekrytoinneissa esimiehen tulisi löytää parhaimmat kandidaatit myyntitiimiin. Rekrytointiprosessia voi helpottaa seuraavilla säännöillä: tunnista yrityksen markkinastrategia ja ajattele, miten yritys myy, määritä työntekijältä vaadittavat ominaisuudet työtehtäviä varten, määritä vaadittavat kyvyt ja pohdi tulevan työntekijän sopivuutta yrityksen organisaatioon. Esimiehen tulee huomioida rekrytoinneissa, mitä myyntikanavia yritys käyttää ja minkälaisia myyjiä näihin myyntikanaviin tarvitaan. Sen jälkeen esimiehen tulee miettiä, minkälaisen tutkinnon, koulutuksen tai työkokemuksen tuleva työntekijä tarvitsee. Lopuksi esimiehen tulee miettiä, mitä kykyjä tulevalle myyjälle tulisi olla ja minkälainen myyjä sopisi parhaiten yrityksen organisaatioon. (Gschwandtner 2007, 23–24.)

Esimiehen on haastavaa löytää ja rekrytoida valmis huippumyyjä. Esimiehen pitäisi myös huomioida tulevan työntekijän kehityskelpoisuutta ja oppimiskykyä sekä -halua, jotta esimies pystyisi kehittämään tätä. Myyjien valmentamisen ja kouluttamisen kautta esimies voi luoda huippumyyjiä myyntitiimiinsä. (Rubanovitsch & Aalto, 2007, 170.)

## 2.2 Myyjien kehittäminen

Myyjien kouluttamisessa esimiesten kannattaa pohtia, miksi koulutuksia tarvitaan. Koulutuksissa pitää miettiä, onko kyseistä asiaa järkevä kouluttaa myyjille ja pystytäänkö koulutuksella aidosti kehittämään myyjien taitoja. Esimiehen kannattaa koulutuksiin liittyen huomioida myös se, tukevatko ne yrityksen myyntistrategiaa, missä on puutteita ja olisivatko myyjät motivoituneita koulutuksia varten. (Gschwandtner 2007, 44–45.)

Koulutuksien toteutuksessa kannattaa huomioida koulutusohjelman ja kouluttajan soveltuvuus. Koulutusohjelman täytyy sopia yrityksen yrityskulttuuriin ja kouluttajan täytyy soveltua yrityksen tarpeisiin. Koulutuksen jälkeen esimiehen tulisi varmistaa, että koulutuksesta tehdään jälkiseurantaa, jotta koulutuksen hyödyt näkyisivät myös käytännössä. (Gschwandtner 2007, 48–50.)

Erillisten koulutuksien lisäksi esimies voi kehittää myyjiä valmentamalla heitä. Valmentaminen on esimiehen työn ohella tapahtuvaa myyjien kehittämistä. On tärkeää, että yrityksessä on avoin ilmapiiri, jossa voidaan antaa ja vastaanottaa palautetta. Esimiehen tulee miettiä, miten hän antaa palautetta ja mitä hän haluaa palautteella saavuttaa. Oikeanlainen palaute otetaan paremmin vastaan. Etenkin kriittinen palaute voidaan antaa joko rakentavasti tai tehottomasti haukkumalla myyjää. Esimies ei voi välttyä negatiivisen palautteen antamiselta, koska esimiehen on uskallettava ottaa kantaa alaistensa työnteeseen. Epäkohtiin puuttumalla esimies antaa myyjille mahdollisuuden kehittyä. (Rubanovitsch & Aalto, 2007, 170–175.)

### 2.3 Motivaatio

Myyjiä palkitsemalla esimies voi motivoida myyjiä ja ohjata heitä toimimaan halutulla tavalla. Myyjien palkitsemisessa esimies voi käyttää kannustinohjelmia, välittömästi paikan päällä annettavia bonuksia, positiivista palautta, julkista tunnustusta tai henkilökohtaista tunnustusta. Kannustinohjelmia voivat olla esimerkiksi kilpailut, joissa asetetaan tavoite ja tavoitteen täyttymisestä palkkio. Välittömästi paikan päällä annetut palkinnot ovat spontaaneja pienimuotoisia palkintoja, joilla voidaan positiivisesti yllättää myyjä. Positiivisella palautteella halutaan kehua myyjää hyvistä suorituksista. Esimies voi näiden palkintojen lisäksi antaa alaisilleen tunnustusta hyvistä suorituksista joko julkisesti tai yksityisesti. Esimerkiksi kuukauden työntekijä -palkinnolla esimies voi antaa julkista tunnustusta tai hän voi yksityisenä tunnustuksena viedä alaisensa lounaalle. (Gschwandtner 2007, 62–63.)

Esimies pystyy edistämään näiden palkintojen vaikutusta palkitsemalla oikea-aikaisesti, kehumalla yksityiskohtaisesti, selkeillä palkintoehdoilla, räätälöidyillä palkinnoilla ja huomioimalla kokonaiskuvan. Palkitsemista ei kannata pitkittää, sillä suuremman hyödyn saa, kun myyjien ei tarvitse odottaa palkintoja pitkiä aikoja. Myöskään yleisluonnolliset kehut hyvästä suorituksesta eivät tue palkitsemista. Esimiehen tulisi kertoa alaiselle, mistä he ovat ansainneet kehun. Lisäksi on tärkeää, että myyjät tietävät, mitä heidän tulee tehdä palkintojen eteen. Näin myyjät tietävät, mistä heitä palkitaan ja mitä heidän tulisi kehittää. Palkintojen täytyy olla myyjien haluamia, jotta ne motivoisivat heitä. Esimiehen kannattaa räätälöidä palkintoja myyjille, jotta ne olisivat mahdollisimman motivoivia. Lopuksi esimiehen kannattaa huomioida palkitsemisessa kokonaiskuva. Palkitsemisen tulisi olla jatkuvaa hyvän suhteen rakentamiseksi alaisten ja johdon välille. (Gschwandtner 2007, 63–64.)

Kaikessa palkitsemisessa kannattaa edellä mainittujen lisäksi huomioida myyjien motivaation perusta. Osa myyjistä voi olla lähtökohtaisesti motivoituneempia. Esimiehen kannalta olisi hyvä, jos myyjillä on tai heille voidaan luoda hyvä perusmotivaatio kehittyä työssään. Silloin motivoiminen ei ole keinotekoisista tulosten nostamista, vaan kehitys lähtee myyjistä itsestään esimiesten tuen myötä. (Gschwandtner 2007, 63–64.)

Luovilla kompensatiojärjestelmillä esimies voi ohjata myyjiä toimimaan yrityksen agenttien mukaisesti. Pelkästään myyntiin keskittyvillä provisioilla saavutetut tulokset eivät välttämättä ole sitä, mitä yritykset haluavat. Esimerkiksi yritys voi antaa myyjille palkkioita hyvästä asiakaspalvelusta, jolloin palkkiot ohjaavat myyjiä keskittymään asiakastytyväisyyteen. Esimies voi yhdistellä palkkioita siten, että myyjät saisivat osan palkasta provisioina myynnistä ja osan asiakastytyväisyyden perusteella. Näin myyjien täytyy edelleen tehdä myyntiä heidän palkkansa eteen, mutta samalla myyjän tulee huomioida asiakkaan tarpeet. Asiakastytyväisyyteen liittyvissä palkkioissa esimiehen kannattaa huomioida asiakastytyväisyystutkimuksien luotettavuus ja myyjien saaman palkkion vaikutus katteeseen. Asiakastytyväisyystutkimukset ovat usein epäluotettavia yksilötasolla ja palkkiot saattavat ohjata myyjää antamaan alennusta paremman asiakastytyväisyysarvion vuoksi. (Gschwandtner 2007, 192–198.)

Palkitsemisella voi olla ei-toivottuja vaikutuksia, jos myyjiä palkitaan vääristä asioista kevin perustein. Hyvistä suorituksista tulee aina palkita tilanteeseen sopivalla tavalla. Palkitsemisen tulisi olisi olla tasapuolista, sillä muuten myyntitiimiin saattaa syntyä kateutta. Ei ole hyvä, jos myyjiä jätetään huomioimatta onnistuneista suorituksista. Lisäksi kannustimien tulee olla tuntuja, sillä heikot kannustimet saattavat lamauttaa motivaatiota. Motivaatiota heikentää myös se, jos myyjiä palkitaan keskinkertaisista tai muuten vaatimattomista suorituksista. Kokeneelle myyjälle saattaa syntyä tilanne, jossa hän saa vanhoilta asiakkailta toistuvia kauppvoja tekemättä mitään niiden eteen. Tässä tilanteessa myyjä ei ole myöskään motivoitunut antamaan asiakkaalle lisäarvoa entiseen tapaan. (Rubanovitsch & Aalto, 2007, 185–187.)

## 2.4 Myyntipalaverit

Onnistuneeseen myyntipalaveriin päästään Gschwandtnerin mukaan kymmenellä säännöllä. Ensimmäiseksi esimiehen tulisi jakaa palaveri kolmeen osaan. Aluksi esimiehen tulisi kehua hyvistä suorituksista ja siirtyä sen jälkeen tuleviin haasteisiin. Lopuksi esimiehen tulisi kertoa alaisille, miten haasteista aiotaan selviytyä. Toiseksi esimiehen tulisi

pitää myyjät ajan tasalla uusista tuotteista, markkinoista, henkilöstöstä, myyntikilpailuista ja kampanjoista. Kolmanneksi esimiehen tulisi innostaa myyjiä. Esimies voi pitää motivoivan esityksen ja asettaa myyjille haasteen. Näin myyjät lähtevät myyntipalaverista innostuneina, optimistisinä ja valmiina myymään lisää. (Gschwandtner 2007, 80–81.)

Neljänneksi esimiesten tulisi suunnitella myyntipalaverien ajankohta hyvin ja sopeuttaa myyntipalaveri valittuun ajankohtaan. Esimerkiksi perjantai-iltapäivänä myyjien keskittyminen saattaa olla heikkoa, jolloin esimiehen kannattaisi valita toinen ajankohta palaverille tai yrittää herättää erityisen paljon kiinnostusta myyjissä. Viidenneksi ajankohdan lisäksi myyntipalaverin olosuhteet pitäisi olla miellyttäviä. Liika melu tai liian kuuma kokoustila saattavat häiritä myyjien keskittymistä. (Gschwandtner 2007, 80–81.)

Kuudenneksi myyntipalaveriin osallistuville pitäisi antaa mahdollisuus jaloitella, jos palaveri on kestoltaan pitkä. Näin palaveriin osallistuneet voidaan pitää virkeinä läpi palaverin. Seitsemänneksi palaverin paikkaa voi vaihdella niin, ettei samoihin tapoihin juurruta. Vaihtelu virkistää. Kahdeksanneksi esimiehen tulisi herättää myyjien mielenkiintoa kiinnostavilla keskusteluaiheilla, kuitenkin niin, että myös vähemmän mielenkiintoiset asiat tulisi käsiteltyä. Yhdeksänneksi esimiehen tulisi olla esimerkkinä myyjille. Esimiehen tulee olla innostava ja motivoiva tyyliltään, koska esimies on palaverissa roolimallina muille. Viimeisenä ohjeena oli keskittyä palavereissa myynnin edistämiseen niin, että palaveriin käytetty aika olisi hyödyllistä myynnin kannalta. Esimies voi pyrkiä tähän ratkaisemalla myyntiongelmia, nostamalla piilossa olleita asioita esille ja motivoimalla myyjiä jatkamaan myymistä entistä virkistyneempinä. (Gschwandtner 2007, 80–81.)

## 2.5 Myyntitiimi

Esimiehen tulee pystyä johtamaan alaisiaan heidän vahvuuksien ja heikkouksien mukaisesti. Myyjien vahvuuksia tulee parantaa ja heikkouksia tulee vähentää. On olemassa erityyppisiä myyjiä, joten esimiehen tulee tuntee myyjänsä, jotta hän voisi johtaa heitä paremmin. Esimies voi järjestää vahvuuksien kehittämistä tai heikkouksien käsittelyä varten koulutuksia. Myyjien valmentamisessa, kuten myyjien motivoinnissakin, esimiehen tulee luoda selkeitä tavoitteita myyjille. Lisäksi esimiehen tulee pystyä vertailemaan myyjien suorituksia, tavoitteiden pitää olla mitattavia ja koulutuksen tulee pystyä yksityiskohtaisesti kehittämään myyjien taitoja. Mittauksen ja vertailun avulla esimies pystyy seuraamaan myyjien kehitystä. Yksityiskohtaisella koulutuksella esimies pystyy pureu-

tumaan paremmin kehityskohtiin, eikä koulutus jää yleisluonnolliseksi puheeksi. Koulutuksissa kannattaa myös keskittyä siihen, että niillä pyritäisiin pitkäkestoisiin vaikutuksiin jatkuvalla kehittymisellä. (Gschwandtner 2007, 116–139.)

Menestyvän myyntitiimin rakentamiseksi esimiehen tulee luoda tiimiä rakentava ympäristö. Ensimmäisenä esimiehen tulee olla itsevarma, jotta hän tietäisi omat heikkoudet ja vahvuudet. Tämän jälkeen esimies voi lähteä kehittämään tiimiä oikeanlaisilla rekrytoinneilla, koulutuksella, tavoitteilla, myyjien itsenäisyydellä, odottamalla parasta, kehumalla, luomalla hyvää ilmapiiriä, ideapalavereilla ja sisällyttämällä asiakkaan myyntitiimin osaksi. (Gschwandtner 2007, 150–151.)

Epäonnistuneet rekrytoinnit vaikuttavat negatiivisesti koko myyntitiimiin, joten esimiehen vastuulla on onnistua palkkaamaan oikeanlaisia henkilöitä myyntitiimiin. Kuten edellä mainittiin koulutukset ja tavoitteet ovat tärkeitä myyjien kehittämisessä oikeaan suuntaan. Joskus myyjille pitää kuitenkin antaa mahdollisuus epäonnistua niin, että he voivat itse oppia kantapään kautta. Esimiehen tulee olla kuitenkin varovainen, etteivät epäonnistumiset aiheuttaisi liikaa ongelmia. Esimiehen pitää puuttua epäonnistumisiin rakentavasti ja vaatia myyjiltä parasta suoritusta. (Gschwandtner 2007, 150.)

Onnistumisista esimiehen tulee taas kehua myyjiä ja palkita heitä. Työssä pitää olla iloa, joten onnistumisista kannattaa palkita ja onnistumisia kannattaa juhlia. Esimies voi myös keventää tunnelmaa ideapalavereilla, joissa haastetaan myyjät ratkaisemaan erilaisia tehtäviä uudenlaisien näkökulmien kautta. Viimeisenä esimiehen tulisi tähdätä sellaiseen tiimiin, johon myös asiakkaat haluavat olla osana. Näin tiimi pystyy vetämään asiakkaita puoleensa ja menestymään paremmin. (Gschwandtner 2007, 150–151.)

Esimies-alaissuhteissa esimiehen tulisi tunnistaa ammatillinen ja henkilökohtainen arvo pitkäaikaisissa työsuhteissa. Pitkäaikaisilla suhteilla voidaan kehittää liiketoimintaa pitkällä aikavälillä. Esimies voi tähdätä pitkäaikaisiin työsuhteisiin ylläpitämällä työntekijöiden tyytyväisyyttä. Onnelliset työntekijät vaihtavat epätodennäköisemmin työpaikkaa ja tyytyväisyys lisää myös tuon tuottavuutta. Lisäksi liiketoiminnan kannalta on halvempaa ja vähemmän aikaa vievää pitää kiinni nykyisistä työntekijöistä verrattuna uusien työntekijöiden palkkaamiseen ja kouluttamiseen. Esimies-alaissuhteissa on myös tärkeää kiinnittää huomiota kommunikointiin ja työntekijöiden huomioimiseen päätöksenteossa. Muutostilanteissa on tärkeää saada työntekijöiden tuki muutoksia varten, joten heidän mielipiteet kannattaa huomioida muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa. Viimeiseksi

esimies-alaisuhteissa esimiehen tulisi kerätä ympärilleen luotettavia henkilöitä ja toimia ennakoivasti ongelmatilanteiden välttämiseksi esimies-alaisuhteissa. Näin esimies pysyy välttymään ongelmilta ja hän säästää aikaa sekä voimavaroja alaisuhteiden hallinnassa. (Gschwandtner 2007, 153–154.)

Myyntitiimin hyvinvoinnin vuoksi esimiehen tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden stressiin. Stressillä on useita vaikutuksia työympäristöön ja yksilöön. Stressi voi esimerkiksi saada työntekijän poissaolevaksi, häiritä keskittymistä ja laskea työn laatua. Jo parikin stressaantunutta työntekijää saattaa laskea koko työyhteisön työmoraaalia. Työyhteisössä olevan stressin lieventämiseksi ja ehkäisemiseksi esimiehen tulee tunnistaa stressin lähteet, pyrkiä ennaltaehkäisemään stressin syntymistä ja huomata stressaantuminen työntekijöistä. (Apke 2014.)

## 2.6 Myyjien työkalut

Customer relationships management eli CRM on asiakassuhteiden hallintaa. CRM-järjestelmien avulla myyjä pystyy hallinnoimaan hänen asiakassuhteita ja ajankäyttöä. Nämä järjestelmät ovat myyjille tärkein yksittäinen työkalu. Myyjät pystyvät tallentamaan tärkeitä tietoja asiakkaista CRM-järjestelmiin, he voivat organisoida niiden avulla heidän töitä ja järjestelmät auttavat prospektoinnissa eli potentiaalisten asiakkaiden läpikäynnissä. Tietojen tallennuksen avulla myyjän ei tarvitse itse muistaa kaikkea asiakkaista, mikä helpottaa useiden asiakkuuksien hallintaa. Organisoinnin avulla myyjä pystyy suunnittelemaan työskentelyään. Myyjä pystyy esimerkiksi kirjaamaan CRM-järjestelmiin huomautuksia sovitusta tapaamisesta ja työtehtävistä. Asiakassuhteiden hallinta auttaa myös prospektoinnissa. Yrityksen pitkäaikaiselle menestykselle on tärkeää, että se pystyy tehokkaasti kontaktoimaan potentiaalisia asiakkaita ja saamaan heidän kautta myyntiä. Lisäksi CRM-järjestelmien kautta myyjät pystyvät samaan tilastotietoa heidän asiakkaistaan. Näitä tietoja hyödyntämällä myyjät voivat kehittää heidän hallinnoimia asiakassuhteita. (Wooden 2016.)

Esimies voi tehostaa myyntiprosessia motivoimalla myyjää keskittymään asiakassuhteiden hallinnan kehittämiseen. Onnistunut asiakassuhteiden hallinta helpottaa myyntiprosessia ja lisää kustannustehokkuutta. Helppokäyttöisillä CRM-järjestelmillä myyjät voivat toimia tehokkaammin. Helppokäyttöisyyden lisäksi järjestelmiä suunnitellessa kannattaa huomioida niiden käyttöönottokoulutus ja tarjota myyjille palkkioita näiden järjestelmien esimerkillisestä käytöstä. Uusien teknologioiden käyttöönotossa kannattaa hyödyntää



nuorempien myyjien innokkuus ja teknologiaosaaminen. Innokkaat ja osaavat työntekijät ovat hyviä suunnannäyttäjiä muille. Edellä mainittuja asioita huomioimalla esimies pystyy motivoimaan myyjiä niin, että esimies saa myyjien tuen asiakassuhdehallinnan järjestelmille. Lopulta kustannustehokkuuden lisäksi yritys pystyy paremmin tavoittamaan potentiaaliset asiakkaat, priorisoimaan tärkeämpiä asiakkuuksia, lisäämään jatkuvuutta asiakassuhteisiin, lisäämään asiakkuuden arvoa ja jakamaan asiakkaat myyjien kesken. (Gschwandtner 2007, 166–180.)

Myyntiprosessi paranee myös asiakkaiden kannalta, koska hyvien järjestelmien avulla myyjä pystyy tavoittamaan asiakkaat silloin, kun he tarvitsevat yrityksen palveluita. Järjestelmien avulla pystytään paremmin hahmottamaan asiakkaan ostotarvetta, jolloin asiakkaille ei välttämättä tarvitse turhaan myydä yrityksen tuotteita tai palveluita. Järjestelmien avulla voidaan myös välttyä tilanteelta, jossa asiakkaalle soittaa useampi saman yrityksen edustaja, joka voi olla asiakkaan kannalta ärsyttävää. Lisäksi tärkeitä asiakkaita pystytään huomioimaan paremmin niin, että he tuntevat olevansa arvostettuja.

Asiakassuhteiden hallinnan lisäksi myyjällä voi olla työkaluna hänelle suunniteltu viikkosuunnitelma. Viikkosuunnitelmaan voidaan esimerkiksi kirjata asiakastapaamiset, sisäiset palaverit ja paperitöille aikaa. Näin myyjä voi tehostaa työaikaansa ja keskittyä paremmin aina yhteen työntehtävään kerrallaan. Myyjän järjestelmällisyys on myös asiakkaan eduksi, koska myyjä pystyy ajanhallinnan avulla keskittymään paremmin asiakkaan tarpeisiin. Myyjien lisäksi esimieskin voi hyödyntää työssään viikkosuunnitelmaa ja hän voi auttaa myyjiä luomaan heidän viikkosuunnitelmia. (Rubanovitsch & Aalto, 2007, 141–144.)

### **3 Asiakaskokemuksen ja asiakaspalvelun kehittäminen**

#### **3.1 Työntekijät asiakaskokemuksen taustalla**

Yritykset eivät voi täysin hallita asiakaskokemuksia, koska asiakkaiden kokemukset sisältävät heidän tunteita ja mielipiteitä. Asiakkaat voivat myös poiketa odotetusta toimintamallista, jolloin he eivät välttämättä saa yrityksen tavoittelemaa kokemusta. Yrityksien tulisikin varautua pahimman varalle ja suunnitella ideaalisinta asiakaskokemusta. Asia-

kaskokemuksen suunnittelussa yrityksen kannattaa ottaa huomioon asiakkaan palveluketju ja asiakaskosketuspisteet. Näistä muodostuu asiakaskokemuksen asiakkaalle näkyvä osa. Palveluketjun kehittämisestä on kerrottu enemmän luvussa 3.3. Yrityksen tulee miettiä, missä he ovat näkyvillä asiakkaalle ja miten hyvin eri kosketuspisteet palvelevat asiakasta. (Richardson 2010.)

CEM huomioi myös työntekijöiden kokemuksen asiakkaiden kokemuksen lisäksi. Miellyttävän asiakaskokemuksen luomiseksi työntekijöiden täytyy olla motivoituneita, päteviä ja innovatiivisia. Onnistuakseen tässä yrityksen täytyy tarjota työntekijöilleen oikeanlainen kokemus yrityksestä. Oikeanlaisten kokemusten avulla yritys pystyy tarjoamaan asiakkaalle oikean kokemuksen sen brändistä ja hyvän asiakaspalvelun asiakasrajapinnassa. Työntekijät toimivat yrityksen kasvoina ja äänenä, oikeanlaisen kommunikoinnin kautta työntekijät voivat välittää asiakkaille oikeanlaista kokemusta yrityksen brändistä. Lisäksi työntekijöiden innovaatioiden kautta yritys voi kehittää toimintaansa. Työntekijöillä saattaa olla arvokasta asiakasrajapinnasta saatua tietoa, jonka avulla yritys voi kehittää sen tuotteita tai palveluita asiakasystävällisemmiksi. (Schmitt 2003, 20–41.)

Oikeanlaisen kokemuksen luonnissa yrityksen tulee kiinnittää huomioita taustatekijöihin, jotka vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon. Maslow'n tarvehierarkian teorian mukaan (kuvio 1) ihmisillä on viisi tasoa tarpeille, jotka he haluavat täyttää. Nämä tarpeet voidaan täyttää hierarkkisessa järjestyksessä fysiologisista tarpeista aina itsensä toteuttamisen tarpeeseen asti. Maslowin tarvehierarkia on sovellettavissa työntekijöiden motivaatioon. Työelämässä fysiologiset tarpeet ovat palkka ja vakaa työympäristö. Turvallisuuden tarve täyttyy työsuhde-eduilla ja työturvallisuudella. Yhteenkuuluvuuden tarve vaatii yhteistyökykyisiä kollegoja ja hyvän esimiehen. Yhteenkuuluvuuden tarpeen täytyttyä työntekijä haluaa tuntea arvostusta. Lopuksi itsensä toteuttamisen tarve vaatii itsenäisyyttä ja asiantuntijuuden saavuttamista. Jotta työntekijä voisi olla motivoitunut, pätevä ja innovatiivinen tulee työntekijän päästä tarvehierarkiassa ylimmälle tasolle. (Management is a Journey 2014).



Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia. (Tribe 2015.)

"Esimiehellä ei ole johtamistehtävää ilman alaisiaan, ja myynnin esimies saavuttaa itselleen asetetut tavoitteet vain myyjiensä työn kautta. Hänen tärkeänä tehtävänä on siis pitää alaisensa tyytyväisinä ja sitoutuneina." (Rubanovitsch & Aalto, 2007, 118.)

Esimiehen tehtävänä on taata hyvät edellytykset alaisten työnteolle, jotta asiakaskokemuksesta voisi tulla mahdollisimman hyvä. Edellä mainittuun tarvehierarkiaan viitaten, esimiehen pitäisi pystyä palkitsemaan rahallisesti alaisia, tarjoamaan turvallinen työympäristö, mahdollistamaan hyvä työyhteisö, antamaan arvostusta alaisilleen, luottamaan alaisten itsenäiseen työskentelyyn ja mahdollistamaan asiantuntijuuden saavuttaminen, jotta alaisen kaikki tarpeet voisivat tulla tyydytetyiksi.

### 3.2 Asiakaspalvelun johtaminen ja kehittäminen

"Asiakaspalvelusta on tullut yhä tärkeämpi tekijä markkinoilla erottautumiseen. Liian usein asiakaspalvelun laadusta huolehtiminen jää yksinomaan asiakaspalvelutyötä tekevien vastuulle. Kuitenkin erinomaisen asiakaspalvelun kehittäminen käynnistyy johtamisesta ja edellyttää jatkuvaa panostusta jokaiselta organisaatiossa toimivalta." (Reinboth 2008, 5.)

Esimiehen tulee kiinnittää huomiota asiakaspalvelun taustatekijöihin ja ohjata alaisiaan jatkuvasti kehittämään heidän asiakaspalvelutaitojaan. Asiakaspalveluhenkisyys ei ole

vain työntekijän syntyperäinen ominaisuus, joka tulisi takaamaan hyvän asiakaspalvelun, työntekijän taitoja voidaan kehittää ja työntekijän asenteeseen voidaan vaikuttaa asiakaspalvelun kehittämiseksi. (Reinboth 2008, 7–8.)

Työntekijöiden palkitsemisella voi kehittää asiakaspalvelua siten, että hyvistä suorituksista palkitaan työntekijöitä. Palkinnot voivat olla taloudellisia tai ei-taloudellisia. Taloudellisia palkintoja ovat esimerkiksi palkka ja henkilökunta-alennukset. Ei-taloudellisesti työntekijöitä voidaan palkita esimerkiksi kiittämällä heitä hyvistä suorituksista ja antamalla heille symbolisia lahjoja, joilla on enemmän tunnearvoa. Ei-taloudellinen palkitseminen on usein jopa tehokkaampaa kuin taloudellinen palkitseminen. (Reinboth 2008, 89–90.)

Esimiehen tulee myös antaa alaisilleen mahdollisuus vaikuttaa. Välttämättä ongelmatilanteessa alaiset eivät keksi esimiehen puolesta ratkaisua ongelmaan, mutta he ovat sitoutuneempia ratkaisemaan ongelmaa, jos he ovat päässeet vaikuttamaan. Ongelmien ratkaisuehdotuksien lisäksi alaisilta voi kysyä kehitysideoita. Asiakastyössä olevat työntekijät saavat asiakkailta paljon palautetta. Tämä työntekijöiden tieto on arvokasta ja se on myös ajan tasalla. Etenkin asiakaspalveluun liittyvissä ongelmassa esimiehen kannattaa hyödyntää myyjien asiakastuntemusta, jonka lisäksi myyjiltä kannattaa kysyä kehitysideoita asiakaspalvelun parantamiseksi. (Reinboth 2008, 90–92.)

Työntekijän motivaation ja kykyjen kannalta on tärkeää, että työntekijä pystyy kehittymään työssään ja urallaan. Tarjoamalla työntekijöille uusia ja mielekkäitä haasteita, yritys pitää työntekijät motivoituneina ja samalla se pystyy kehittämään omaa toimintaansa. Esimies voi kehittää alaisiaan joko heidän nykyisissä tehtävissä tai antaa heille mahdollisuuden edetä uusiin työtehtäviin. Työntekijöiden asiakaspalvelutaitoja voi kehittää koulutuksien, hyvien käytäntöjen jakamisen, mallista oppimisen, erikoistumisen ja työskentelyn havainnoinnin avulla. (Reinboth 2008, 85–88.)

Koulutukset ovat tyypillinen tapa kehittää yrityksen toimintaa, mutta myös muut edellä mainitut keinot ovat hyviä asiakaspalvelun kannalta. Esimerkiksi työntekijät voivat tuoda hyväksi havainnoituja käytäntöjä kaikkien käytettäväksi, jolloin asiakaspalvelu kehittyy kollektiivisesti. Hyvien toimintatapojen jakamisen lisäksi mallista oppimisen kautta voidaan hyödyntää työyhteisön sisältä löytyvää asiakaspalveluosaamista. Jos yksi työntekijä on erityisen hyvä jollain asiakaspalvelun osa-alueella, voi hän avustaa muita työntekijöitä kehittymään yhtä hyväksi. Erikoistumista voi taas edistää tarjoamalla työntekijöille

kirjoja, koulutuksia tai opintomatkoja. Esimerkiksi automyyjä voi laajentaa omaa asiantuntijuuttaan tila-autoista sähköautoihin. Kehittyneen asiantuntijuuden avulla myyjä pystyy palvelemaan paremmin useampia asiakkaita, mikä parantaa asiakaspalvelun laatua jälleenmyyjällä. Työskentelyn havainnoinnin avulla voidaan tietoisesti etsiä kehityskohteita yksilöstä tai koko tiimistä. Havainnoimalla ja palautetta antamalla voidaan tiedostaa kehityskohteita, jonka jälkeen niitä voidaan kehittää. (Reinboth 2008, 85–88.)

Urakehityksen ei aina tarvitse olla vertikaalista, se voi myös olla horisontaalista. Perinteisesti urakehityksellä tarkoitetaan työntekijän siirtymistä vaativampiin tehtäviin, kuten esimiestehtäviin. Horisontaalisessa kehityksessä työntekijä siirtyy yrityksen sisällä saman tasoisesta tehtävästä toiseen. Työtehtävien vaihtelemisen avulla työntekijä voi saada uudenlaisia näkökulmia hänen työhönsä ja siten kehittää omaa työskentelyä. (Reinboth 2008, 88–89.)

### 3.3 Palveluketjun kehittäminen

Palveluketjussa kuvataan asiakkaan kokema palvelureitti askeleittain. Yritys voi käyttää asiakaspalvelun kehittämisen apuvälineenä palveluketjua. Palveluketjussa asiakaspalvelukokonaisuus voidaan pilkkoa pienempiin osiin ja näiden osien kautta kokonaisuutta voidaan kehittää. (Reinboth 2008, 77.) Konsultointiyritys EY:n julkaiseman Future of Automotive Retail artikkelin mukaan autojen jälleenmyyjien tulisi tulevaisuudessa lisätä asiakkaiden luottamusta jälleenmyyjään palveluketjun kautta. Heidän mukaan palveluketjua kehittämällä voidaan parantaa kokonaisvaltaisesti asiakaskokemusta ja ansaita luottavuutta. (EY 2015.)

Palveluketjun kehittämisessä esimiehen tulisi alussa analysoida sitä kokonaisuutena. Esimiehen kannattaa miettiä palveluketjun sujuvuutta asiakkaan näkökulmasta, eteneekö palveluketju loogisessa järjestyksessä, missä vaiheissa tapahtuu virheitä ja missä vaiheissa kuluu eniten aikaa. Lisäksi esimiehen kannattaa mitata koko palveluketjun ajallinen kesto ja miettiä henkilökunnan työskentelyä palveluketjussa. Tämän jälkeen esimies voi tarkastella palveluketjun osia erikseen. Palveluketjun osat kannattaa käydä yksityiskohtaisesti läpi niin, että henkilöstöä voitaisiin ohjeistaa mahdollisimman hyvin palvelemaan asiakkaita paremmin. (Reinboth 2008, 78–79.)

Esimiehen tulee myös ottaa huomioon erilaiset asiakassegmentit. Erilaisilla asiakkailla on erilaisia palveluketjuja saman yrityksen palvelujen kuluttamisessa tai tuotteiden ostamisessa. Esimerkiksi risteilymatkustajat voivat suunnitella heidän palveluiden käyttönsä monella eri tavalla. Esimiehen kannalta ei ole kuitenkaan järkevää hahmottaa jokaista palveluketjua erikseen, näin ollen esimiehen tulee keskittyä yleisimmin käytettyihin palveluihin ja miettiä, miten niiden käyttö vaikuttaa toisiin palveluihin. Eri asiakasryhmien palveluketjuja tutkimalla esimies pystyy paikantamaan paremmin asiakasvirtoja ja siten suunnittelemaan työntekijöiden sijoittamista paremmin sinne, missä heitä tarvitaan. (Reinboth 2008, 79–80.)

#### 4 NSSW-palveluketju

NSSW on jakanut jälleenmyyjien palveluketjun yhdeksään osioon (kuvio 2). Koeajoa edeltävissä osioissa luodaan ensivaikutelmaa ja pyritään löytämään asiakkaalle sopiva automalli. Koeajovaiheesta alkaen asiakkaalle halutaan myydä hänen valitsemansa automalli. Lopulta myyntiprosessi etenee asiakkaan auton luovuttamiseen ja jälkiseurantaan. NSSW:n suosittelimia toimenpiteitä noudattamalla myyntiprosessi etenee Nissan-brändivaatimusten mukaisesti.



Kuvio 2. Nissan Sales & Service Way:n automyyntin palveluketju.

#### 4.1 Koeajoa edeltävät vaiheet

Asiakkaan huomioiminen hänen saavuttuaan liikkeeseen on asiakaspalvelun kannalta tärkeää. Aina asiakasta ei voi palvella heti, mutta asiakasta tulisi vähintään tervehtiä hänen saavuttuaan. Näin asiakas tuntee olonsa tervetulleeksi. Jos asiakasta ei tervehditä, voi asiakas helposti jopa loukkaantua tästä. Tervehtimisen jälkeen asiakasta tulisi palvella heti tilanteen salliessa. Asiakaspalvelun kannalta ei ole koskaan hyvä, jos asiakas joutuu kiertelemään myymälässä niin, ettei häntä palvella ollenkaan. Joskus asiakas haluaa kierrellä itsekseen, mutta silloin sen täytyy olla asiakkaan oma valinta.

Tarvekartoituksessa tärkeintä on, että asiakkaalle löydetään hänen haluamansa ratkaisu. Myyjän tulisi tutustua asiakkaaseen ja selvittää minkälaisen auton hän tarvitsisi. Myös auton lisävarusteiden myynnin kannalta tämä on tärkeää. Asiakastyytyväisyyden kannalta on tärkeä myydä asiakkaalle oikea automalli oikeanlaisella varustelulla.

Asiakaskokemuksen kannalta autot tulisi esitellä asiakkaille kauttaaltaan. Nissan-standardit ovat jakaneet esiteltävät ominaisuudet niin, että myyjä voi kiertää auton ja esitellä ominaisuudet vaiheittain. Esimerkiksi automyyjä voi aloittaa auton esittelyn auton edestä ja siirtyä kuljettajan paikan esittelyn jälkeen esittelemään auton tavaratilaa. Jokaisessa auton osa-alueessa on omat ominaisuutensa, jotka myyjän tulisi esitellä asiakkaalle. Ominaisuuksien esittelyssä myyjän tulisi olla innostava, jotta myös asiakas innostuisi näistä ominaisuuksista. Osa-alueiden esittelyjärjestyksellä ei ole niinkään väliä, kunhan kaikki osa-alueet käydään läpi. Näin asiakas saa kokonaisvaltaisen käsityksen auton ominaisuuksista. Esittelyssä myyjän tulee myös huomioida asiakkaan mieltymykset. Jos asiakas on erityisen kiinnostunut jostain osa-alueesta voi hänelle kertoa siitä enemmän ja asiakkaalle vähemmän mielenkiintoisemman osa-alueen voi esitellä suppeammin.

#### 4.2 Kaupan päättäminen

Koeajon tulisi olla asiakkaalle mahdollisimman miellyttävä kokemus, jotta asiakas vakuuttuisi siitä, että hän on tekemässä oikean ostopäätöksen. Standardien mukaisesti myyjän tulisi ensin ajaa itse koeajoautoa ja kertoa sen ajettavuudesta sekä ominaisuuksista. Tämän jälkeen asiakkaan tulisi koeajaa auto. Myyjän tulee kuunnella asiakasta läpi koeajon ja vahvistaa asiakkaan ostohalua.

Kun myyjä neuvottelee kaupoista asiakkaan kanssa, myyjä ei saa painostaa asiakasta kauppoihin. Jos myyjä myy autoa liian aggressiivisesti asiakkaalle, voi kaupanteko tyrehtyä tai asiakkaalle saattaa jäädä huono jälkimaku kaupantekovaiheesta. Myyjän tulisi pyrkiä tilanteeseen, jossa molemmat osapuolet olivat mahdollisimman tyytyväisiä kaupan ehtoihin, näin kauppoihin päästään sujuvasti.

Kauppojen päättämisen yhteydessä myyjän tulee olla nopea ja tehokas paperitöissä, jotta asiakas saa haluamansa auton oikeilla varusteilla mahdollisimman nopeasti. Myyjän täytyy osoittaa kiitollisuutensa kaupoista ja pitää asiakas ajan tasalla auton toimitusajasta. Näin asiakkaalle jää hyvä jälkimaku kaupoista. Jos asiakas joutuu kyseenalaistamaan ostopäätöksensä, se ei ole koskaan hyvä asiakaskokemuksen kannalta.

#### 4.3 Auton luovuttaminen ja jälkiseuranta

Uuden auton ostaminen on asiakkaalle usein ainutlaatuinen hetki, joka merkitsee asiakkaalle paljon. Automyyjälle autojen luovuttaminen saattaa kuitenkin olla hyvin arkinen toimenpide, silti myyjän tulisi pystyä tekemään tilanteesta ainutlaatuinen asiakkaalle. Tämän lisäksi myyjän tulee pyrkiä siihen, että auton luovutus menisi asiakkaan kannalta sujuvasti. Myyjän tulee sopia asiakkaan kanssa sopiva aika luovutukselle ja valmistella auto niin, että se on valmis asiakasta varten. Auton luovutuksen yhteydessä myyjän tulee vielä käydä auton ominaisuudet läpi, jotta ne tulisivat viimeistään tässä vaiheessa tutuksi asiakkaalle. Näin asiakas saa mahdollisimman hyvän kokemuksen autosta sen luovutuksesta lähtien.

Palveluketju jatkuu auton luovuttamisen jälkeen seurantaan. Jälkiseuranta on tärkeää asiakasuskollisuuden vuoksi. Seurannan avulla halutaan pitää asiakas tyytyväisenä myös kauppojen jälkeen, jotta asiakassuhdetta voitaisiin kehittää eteenpäin. Seurannassa on tärkeää, että asiakkaalle soitetaan yhdessä sovittuun aikaan. Puhelun aikana myyjän tulee suunnitelmallisesti ja kohteliaasti kysellä asiakkaalta onko tämä ollut tyytyväinen. Jos asiakas ei ole ollut tyytyväinen, tulisi myyjän pyrkiä korjaamaan tilanne. Puhelun lopuksi myyjän tulisi vielä kiittää kaupoista ja sopia seuraavasta toimenpiteestä asiakkaan kanssa. Myyjän kannattaa ensimmäisen seurantapuhelun jälkeen jatkaa seurantaa suunnitelmallisesti, jotta asiakkaaseen pysyisi yhteys ja häntä varten olisi aina seuraava toimenpide suunniteltuna. Näin asiakas tuntee, että hänestä välitetään ja hänet haluta vielä takaisin. Esimiehen tulee varmistaa, että käytössä olevat CRM-järjestelmät



tukevat jälkiseurantaa. Lisäksi esimiehen tulee valvoa myyjien asiakassuhdehallintaa, jotta myyjät harjoittaisivat sitä järjestelmällisesti.

#### 4.4 Esimies ja palveluketju

Esimiehen tehtävänä on edellyttää näiden standardien noudattamista automyyjiltä. Esimiehen tulee pystyä luottamaan, että myyjät noudattavat standardeja. Luottamus ei kuitenkaan riitä täysin, esimiehen täytyy myös valvoa, että standardeja noudatetaan. Jos esimies luottaa liikaa myyjiin voivat myyjät hyväksikäyttää tätä. Toisaalta taas, jos esimies valvoo liikaa myyjien toimintaa, ei sekään ole hyväksi. Myyjille pitää antaa työrauha ja heille pitää antaa luottamusta.

Standardien noudattamisessa esimiehen tulisi katsoa yllä olevaa palveluketjua ja käydä sen osat läpi osa kerrallaan. Palveluketjun tulisi edetä asiakkaan kannalta sujuvasti ja niin, että asiakas pysyy tyytyväisenä jokaisessa vaiheessa. Kehittämisessä kannattaa pyrkiä siihen, että myös hankalissa tilanteissa, kuten reklamaatiotilanteissa, asiakkaat saataisiin tyytyväisiksi. Myynnin johdon kannattaa pilkkoa ostoprosessi osiin, jotta sitä voitaisiin kehittää kokonaisvaltaisesti. Esimiehen tehtävänä on löytää kehityskohtat yksin tai yhteistyössä myyjien kanssa. Tämän jälkeen esimiehen tehtävä on lähteä myyjien kanssa kehittämään näitä kehityskohtia.

Myyjillä tulisi aina olla tiedossa seuraava toimenpide asiakasta varten, jotta palveluketjussa voitaisiin edetä sujuvasti vaiheesta vaiheeseen. Myyjän tulee edetä palveluketjussa ohjeistuksen mukaisesti ja samalla vahvistaa asiakkaan ostohalua. Kuten kauppohen tekemisvaiheeseen liittyen mainittiin, kauppvoja ei tulisi pakottaa. Myyjän tulee johdonmukaisesti pyrkiä kaupan päättämiseen aina jokaisella ostoprosessin vaiheella.

## 5 Tutkimuksen suorittaminen

### 5.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tutkimusongelma on selvittää, minkälaisilla toimenpiteillä esimiehet edellyttävät NSSW-standardien noudattamista ja miten he pyrkivät takaamaan hyvän asiakaspalvelun asiakkaalle. Näitä esimiesten hyväksi kokemia toimenpiteitä haluttiin kerätä esimiesten ohjepakettia varten.

Hyvien toimenpiteiden lisäksi esimiehiltä haluttiin selvittää, mikä heidän asenteensa on NSSW-standardeja kohtaan. Tutkimuksen hypoteesi oli, että esimiesten suhtautuminen vaikuttaisi NSSW-standardien noudattamiseen. Asiakastyytyväisyys- ja mystery shopping -tulokset ovat osoittaneet, että NSSW-standardeja ei ole aina noudatettu. Myyjille on järjestetty koulutuksia standardien sisällöstä, joten heidän tulisi osata noudattaa niitä. Tästä syystä voi epäillä, että standardien noudattamista ei aina tarpeeksi edellytetä myyjiltä.

Lisäksi tutkimuksella haluttiin kartoittaa jälleenmyyjien työympäristöjä. Työympäristöistä haluttiin selvittää, miten hyvin ne tukivat myyjien työskentelyä ja miten esimiehet pyrkivät vaikuttamaan työyhteisöön. Tutkimuksen oletuksena oli, että hyvä työympäristö olisi edellytys hyvälle asiakaspalvelulle.

### 5.2 Käytetty menetelmä

Tehty haastattelututkimus oli osittain laadullinen tutkimus ja osittain benchmarkkaus-tutkimus. Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti opinnäytetyöni tutki, miten esimiehet vaikuttivat asiakkaiden kokemaan asiakaspalveluun ja mitkä taustatekijät vaikuttivat tähän. Toisaalta tutkimuksen tavoitteena oli löytää benchmarkkaamalla hyviä toimenpiteitä, joita myyjien esimiehet voisivat hyödyntää. Haastatteluista haluttiin puolistrukturoituja, jotta niissä voitaisiin esittää tarvittaessa lisäkysymyksiä. Kaikissa haastatteluissa haluttiin kuitenkin noudattaa samaa kysymysrunkoa. Näin tärkeimmät kysymykset tulisivat kysyttyä kaikilta esimiehiltä ja haastattelut etenisivät samaa runkoa noudattaen.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja, ja ne toteutettiin yksilöhaastatteluina yhteistyössä NNE:n edustajan kanssa. Haastatteluissa haluttiin keskittyä aina yhteen esimieheen ja

jälleenmyyjään kerrallaan. Tutkimuksessa haastateltiin viittä Nissan-myyjien esimiestä, jotka työskentelivät eri jälleenmyyjillä. Haastateltavat esimiehet valittiin jälleenmyyjittäin mystery shopping- sekä asiakastyytyväisyystuloksien perusteella. Lisäksi valinnoissa huomioitiin jälleenmyyjän maantieteellinen sijainti. Valintaperusteiden avulla tutkimukseen haluttiin saada erityyppisiä jälleenmyyjiä eri puolilta Suomea. Tutkimuksesta haluttiin yleisluonnollinen, jotta tutkimuksen tuloksia voisi hyödyntää kaikilla Suomen Nissan-jälleenmyyjillä. Tutkimukseen valitut jälleenmyyjät ja haastatellut esimiehet haluttiin pitää NNE:n toiveesta anonyymeinä.

Haastattelujen kysymysrunгон toimivuutta testattiin esihaastattelulla. Esihaastattelu toteutettiin myös puolistrukturoituna teemahaastatteluna jälleenmyyjällä 1. Esimiehen 1 vastauksilla saatiin kattava kuva halutuista taustatiedoista ja haastattelun avulla saatiin myös kiitettävä määrä esimiehen hyväksi luokittelemia toimenpiteitä. Esihaastattelun perusteella kysymysrunko oli onnistuneesti laadittu.

### 5.3 Haastattelukysymykset

Kysymykset olivat pääasiallisesti avoimia. Näin esimiehet pystyivät kertomaan erilaisista toimenpiteistä ja taustatekijöistä. Osa kysymyksistä oli kyllä / ei -kysymyksiä, esimerkiksi ”Onko jälleenmyyjällä omaa asiakastyytyväisyys mittausta?”. Kyllä / ei -kysymysten jälkeen esimiehiltä pystyttiin kysymään jatkokysymyksiä, esimerkiksi ”Miksi jälleenmyyjällä ei ole omaa asiakastyytyväisyys mittausta?”.

Kaikkien kysymykset liittyivät vähintään epäsuorasti asiakaspalveluun. Haastattelujen kysymysrunko jaettiin seuraaviin teemoihin: esimies, jälleenmyyjä, myyjät, työilmapiiri, esimies-alaissuhde, asiakassuhdehallinta, mittaus ja Nissan-standardit. Kysymysrunгон teemat suunniteltiin käytäväksi edellä mainitussa järjestyksessä, kuitenkin niin, että haastattelutilanteen mukaan teemojen järjestystä voisi muuttaa.

Esimieheen liittyvillä kysymyksillä haluttiin tutustua haastateltavaan esimieheen. Esimieheltä kysyttiin mm., kauanko hän oli ollut autoalalla, minkälainen esimies hän on omasta mielestään ja minkälaisia johtamisen toimenpiteitä hän teki päivittäin. Lisäksi heiltä kysyttiin mielipiteitä heidän jälleenmyyjäliikkeen asiakaspalvelun vahvuuksista ja autojen jälleenmyynnin tulevaisuudesta. Vahvuuksien avulla haluttiin selvittää, mitä esimiehet pitivät tärkeinä jälleenmyyjän asiakaspalvelussa ja miten he olivat pyrkineet tuomaan

näitä asioita käytäntöön. Esimiesten mielipiteitä jälleenmyynnin tulevaisuudesta haluttiin kysyä, jotta ohjepaketissa voitaisiin ottaa kantaa myös tulevaisuuden näkymiin.

Jälleenmyyjäteeman kysymyksissä kysytään esimiehiltä heidän työpaikastaan. Esimiehiltä haluttiin kysyä myyjien vaihtuvuudesta, heidän rekrytointikriteereistä, perehdytyksestä, jälleenmyyjän sisäisistä standardeista ja jälleenmyyjän kilpailuedusta. Kysymyksillä halutaan selvittää, myyntitiimin vakinaisuutta, minkälaisia käytäntöjä jälleenmyyjillä oli ja minkä tekijän esimiehet näkivät jälleenmyyjän kilpailueduksi.

Esimiehiltä kysyttiin myyjäteeman kysymyksissä myyjien ominaisuuksista, tiimityöskentelystä, esimies-alaisuudesta, myyjien koulutusohjelmista ja heidän asiantuntijuuksista. Myyjien ominaisuuksista haluttiin selvittää heidän vahvuuksista, heikkouksista, itsenäisyydestä ja motivaatiosta. Tiimityöskentelyn toimivuutta selvitettiin kysymällä esimieheltä myyjien välisestä yhteistyöstä. Esimies-alaisuudesta esimiehiltä kysyttiin tässä teemassa vain yleisesti, minkälaiseksi he luonnehtivat näitä suhteita. Esimiehiltä kysyttiin myös, oliko heillä koulutuksia ja minkälaisia ne olivat, jos niitä oli. Myyjien asiantuntijuuksiin liittyen esimiehiltä kysyttiin myyjien työkokemuksen määrää autoalalta ja oliko myyjillä erikoisosaamisalueita.

Työilmapiiriin liittyneissä kysymyksissä esimiehiltä selvitettiin työilmapiirin tilaa yleisesti, työtehtävien organisoinnista ja stressistä. Tämän teeman kysymyksillä tiedusteltiin, olivatko työilmapiirit hyviä jälleenmyyjillä. Työilmapiiriteeman lisäksi myös esimies-alaisuusuhde kartoitti työilmapiiriä osittain. Esimiehiltä kysyttiin, miten he hoitivat alaisuusuhdetaan, miten myyjä motivoitiin, ongelmakohtien kehittämisestä. Lisäksi esimiehiltä kysyttiin esimies-alaisuusuhde teemassa heidän palaverikäytännöistä.

Mittaus osiossa selvitettiin, oliko jälleenmyyjillä omia asiakastyytyväisyysmittauksia, ja miten he reagoivat joko omiin mittaustuloksiin tai NNE:n tarjoamiin tuloksiin. Jokaisella jälleenmyyjällä oli käytettävissä vähintään NNE:n asiakastyytyväisyystuloksia. Mittausteemassa haluttiin myös tietää, miten esimiehet reagoivat heidän omiin tai NNE:n mittaustuloksiin. Oletuksena oli, että asiakastyytyväisyydestä ja mystery shopping -tuloksista kiinnostuneet jälleenmyyjät saattoivat myös itse mitata asiakastyytyväisyyttä ja he halusivat reagoida nopeasti tutkimustuloksiin.

Asiakassuhteiden hallinnasta esimiehiltä kysyttiin jälleenmyyjillä olevista CRM-järjestelmistä, asiakassuhteiden hallinnan käytännöistä ja CRM-järjestelmiin kirjattavista tiedoista. Tämän teeman avulla haluttiin selvittää, olisiko näissä järjestelmissä tai käytännöissä yleisesti parannettavaa asiakaspalvelun kannalta ja tukivatko ne NSSW:n mukaista asiakassuhteiden hallintaa. Viimeisessä NSSW-standardi teemassa perehdyttiin syvällisemmin NSSW:n mukaiseen toimintaan. Esimiehiltä kysyttiin NSSW-palveluketjun osa-alueittain, miten he edellyttivät NSSW:n suosittelemien toimenpiteiden noudattamista myyjiltä. Samalla esimiehiltä kysyttiin, oliko heillä hyväksi todettuja toimintatapoja, jotka edesauttaisivat NSSW-standardien noudattamista.

## 6 Tutkimustulokset

### 6.1 Jälleenmyynnin tulevaisuus

Haastatellut esimiehet näkivät, etteivät kivijalkakaupat tulisi poistumaan autojen jälleenmyynnistä. Heidän mukaan asiakkaat tarvitsivat kivijalkamyymälöitä vaihtoautojen myymiseen, koeajojen järjestämiseen ja automallivaihtoehtojen vertailuun. Esimiesten mukaan asiakkaat tulevat jatkossakin suosimaan kivijalkamyymälöitä. Syynä tähän nähtiin se, että asiakkaan on helppo vaihtaa vanha auto uuteen autoon kivijalkamyymälässä.

Esimiehet myönsivät, että asiakaskäynnit olivat vähentyneet, vaikka he näkivät kivijalkaliikkeet asiakkaille tärkeinä. Tähän nähtiin syynä muutos asiakaskäyttäytymisessä. Esimiesten mukaan asiakkaat perehtyvät automalleihin aikaisempaa enemmän internetissä, jolloin heidän ei tarvitse käyttää aikaa jälleenmyyjillä automalleihin tutustumiseen. Ongelmana tässä koettiin se, että myyjät eivät pystyneet vaikuttamaan asiakkaan ostopäätökseen netissä. Asiakaspalvelu-chatit ja sosiaaliset mediat nähtiin ratkaisuna edellä mainittuun ongelmaan.

Myyjän roolin nähtiin muuttuneen asiantuntijasta asiakaspalvelijaksi. Aikaisemmin asiakkaat odottivat myyjiltä asiantuntijuutta, mutta nykyisin he odottavat myyjiltä asiantuntijuuden sijasta hyvää asiakaspalvelua. Esimiesten mukaan asiakkaat perehtyvät netin kautta automalleihin, jolloin he eivät tarvitse niin paljon myyjän asiantuntijuutta automallin valinnassa. Esimiehet näkivät, että tämä muutos tulisi vielä korostumaan jatkossa, jonka vuoksi myyjien tulee olla entistä palveluhenkisiä.

## 6.2 Jälleenmyyjä

Jälleenmyyjien kilpailuedut muihin alueiden jälleenmyyjiin verrattuna vaihtelivat haastattelujen perusteella. Kilpailuetuina olivat aktiivinen asiakashankinta, tasaisen hyvä kokonaissuoritus, paikallisuus, koko verrattuna muihin ja asiakaslähtöisyys. Aktiivisella asiakashankinnalla erottautunut jälleenmyyjä pyrki hankkimaan asiakkaita sosiaalisia medioita hyödyntämällä. Tämä jälleenmyyjä halusi olla myös läsnä keskeisillä paikoilla kuten ostoskeskuksissa. Toisella jälleenmyyjällä kilpailuetuna oli esimiehen mukaan hyvä kokonaissuoritus niin, ettei myyntiprosessi ollut selkeästi heikkoja osa-alueita. Kolmas jälleenmyyjä pyrki erottautumaan korostamalla heidän paikallisuutta. He halusivat palvella hyvin lähialueella asuvia ja olla siten helposti lähestyttävissä.

Neljäs jälleenmyyjä oli esimiehen mukaan lähialueen isoin jälleenmyyjä. He pyrkivät vetämään asiakkaita puoleensa laajalla autovalikoimalla. Laajan autovalikoiman lisäksi esimies korosti asiakaspalvelun tärkeyttä ja pitkiä asiakassuhteita. Viimeiseksi asiakaslähtöisyys oli yhdellä jälleenmyyjällä keino erottautua kilpailijoista. Esimies kertoi, että asiakaslähtöisyyteen haluttiin kiinnittää huomiota kaikessa tekemisessä. Kilpailuetuja analysoimalla voi sanoa, että jälleenmyyjät olivat erilaisia keskenään.

Jälleenmyyjät erosivat toisistaan myös niiden koon ja myyjien määrien mukaan. Kaikki haastattelujen jälleenmyyjät olivat monimerkkitaloja, eli he edustivat useampaa kuin yhtä automerkkiä. Suuremmilla jälleenmyyjillä oli useampia eri automerkkejä edustettuina ja heillä saattoi myös olla useampia Nissan-myyjiä. Pienemmillä jälleenmyyjillä oli vain muutama myyjä, jonka vuoksi eri merkkien myyjät tekivät tiivistä yhteistyötä.

Jälleenmyyjät pyrkivät kilpailemaan eri keinoin ja niiden koot vaihtelivat, silti niillä oli monia yhtäläisyyksiä, tietyt autokaupan lainalaisuudet ohjasivat niitä toimimaan samalla tavalla. Esimerkiksi myyntiprosessit etenivät samoja palveluketjun vaiheita pitkin. Tämä johtui haastattelujen perusteella autokaupan normeista ja NSSW-standardeista.

Esimiehet olivat kaikki olleet pitkään autojen jälleenmyynnissä mukana, keskimäärin noin 26 vuotta. Esimiehet kertoivat, että he olivat ensin olleet myyjiä, jonka jälkeen he olivat edenneet urillaan esimiesasemiin. Keskimäärin esimiehet olivat olleet sen hetkessä tehtävässään 14 vuotta. Haastattelujen perusteella esimiehillä oli erilaisia päivittäisiä rutiineja ja he johtivat alaisiaan eri tavoin, kuitenkin niin, että heidän rooleissa oli

paljon yhtäläisyyksiä. Kaikilla esimiehillä oli esimerkiksi paljon vaikutusvaltaa jälleenmyyjillä. Heillä oli auktoriteettia ja heidän mielipiteet vaikuttivat merkittävästi myyjien asenteisiin. Lisäksi heillä oli samanlaisia työtehtäviä esimerkiksi varastonhallintaan, myynnin edistämiseen ja asiakassuhteiden hallintaan liittyen.

Myyjät olivat esimiesten mukaan motivoituneita ja he työskentelivät itsenäisesti. Esimiesten tehtäväksi nähtiin kuitenkin myyjien motivoiminen ja tukeminen silloin kuin myyjät sitä tarvitsivat. Yhdeksi esimiehen tärkeimmäksi tehtäväksi nähtiin myyjien tukeminen siten, että he voisivat keskittyä vain autojen myymiseen. Esimiesten tuli olla tavoitettavissa, jos myyjä vaivasi jokin työ- tai yksityisasia. Myyjien työympäristöt koettiin hyvinä ja esimiehet näkivät, että myyjät saivat apua heiltä ja kollegoilta. Hyvän ryhmähengen koettiin auttavan myyntityötä. Työssä motivoitumiseen myyjät tarvitsivat välillä lisämotivaatiota esimiehiltä esimerkiksi myyntikilpailujen muodossa. Kilpailuissa oli tyypillistä, että niissä oli jokin myyntitavoite, joka piti täyttää yksilönä tai ryhmässä.

Haastattelujen perusteella myyjien motivoinnissa rahalliset palkkiot olivat tärkeimpiä motivaation lähteitä myyjille. Myyjät olivat yhtä jälleenmyyjää lukuun ottamatta provisiopalkkattuja. Näin palkatuilla myyjillä oli pieni peruspalkka, jonka päälle myyjät saivat palkkiota myynnistä. Rahallisten palkkioiden lisäksi myyjä palkittiin hyvistä tuloksista kehuilla ja yhteisillä aktiviteeteilla, kuten jääkiekko-otteluilla ja saunailloilla. Myyjä huomioitiin myynnin lisäksi myös hyvin hoidetuista asiakastilanteista, mutta pääsääntöisesti myyjä palkittiin hyvistä myyntituloksista.

Stressin lähteinä mainittiin myynnin vähäisyys lomien tai sairastelujen takia, negatiiviset asiat perhe-elämässä, kovat myyntitavoitteet ja reklamaatiotilanteet. Monesti haastatelussa tuli esille sanonta ”kauppa ruokkii kauppaa”. Jos myyjä on ollut kipeänä tai lomalla, eikä hän palattuaan pääse kauppoihin kiinni, esimies pystyi auttamaan häntä sallimalla huonompi katteisemman kaupan. Yksityiselämään liittyvistä asioista pyrittiin keskustelemaan esimiehen kanssa, jotta ne eivät haittaisi työntekoa. Myyntitavoitteiden luomaa stressiä esimies pystyi lieventämään helpottamalla myyntiä ja luomalla uskoa myyjiin. Reklamaatiotilanteissa esimiehet näkivät, että selkeät ohjeistukset auttaisivat myyjää.

Myyjissä oli sekä autoalalle uusia että vanhoja automyyjiä. Uudet myyjät nähtiin avoimempina uudistuksille ja vanhoilla myyjillä koettiin olevan kokemuksen luomaa erikoisosaamista. Myyjien vaihtuvuus oli pientä. Ainoastaan yhdellä jälleenmyyjällä oli ollut myyjä varten perehdytysohjelma. Toisella jälleenmyyjällä oli perehdytysopas uusille

myyjille. Yleisesti ottaen myyjät perehdytettiin työssä oppimisella. Alussa uudelle myyjälle kerrottiin jälleenmyyjän eri käytännöistä, jonka jälkeen myyjä aloitti työt. Töiden ohella uutta myyjää opastettiin toimimaan halutulla tavalla.

Enemmistöllä jälleenmyyjistä oli koulutuksia niin uusille kuin vanhoillekin myyjille. Usein jälleenmyyjien pitämät koulutukset olivat joko keskusteluja jonkin jälleenmyynnin osa-alueen parantamiseksi tai case-luontoisia koulutuksia. Keskustelut koskivat arkista toiminnan parantamista, jota tehtiin jatkuvasti, esimerkiksi jakamalla hyväksi todettuja toimenpiteitä myyjien kesken. Case-koulutukset keskittyivät aina tiettyyn aiheeseen ja niitä järjestettiin erikseen. Case-koulutuksia oli esimerkiksi myytyjen rahoitus-korkosopimusten korkoprosenttien kasvattamisesta. Koulutuksen alussa käytiin läpi, miten korkotuottoja voisi parantaa. Tämän jälkeen esimies seurasi korkotuottojen kehitystä, samalla esimies pyrki johtamaan alaisiaan niin, että myös tulokset alkaisivat kehittyä.

### 6.3 Johtamisen keinot

Kuten luvussa 6.2 mainittiin, esimiehet johtivat alaisiaan eri tavoin. Heillä oli erilaisia rutiineja, mutta merkittävämpänä erona oli, että osallistuiko esimies itse autojen myyntiin. Jos esimies osallistui, johtaminen oli enemmän päivittäistä yhteistyötä myyjien kanssa. Luonnollisesti autoja myyvät esimiehet olivat jatkuvasti alaistensa kanssa tekemisissä, mutta myös muut esimiehet halusivat olla mukana myyjien päivittäisessä toiminnassa. Näin esimiehet pysyivät ajan tasalla myynnin haasteista ja he pystyivät paremmin tukemaan myyjä, kun he olivat läsnä myyntityön arjessa. Myös myyjien vahvuuksia ja heikkouksia pystyi kartoittamaan paremmin, kun esimies seurasi läheltä alaistensa työntekoa. Tuntemalla alaisensa esimiehet pystyivät paremmin ohjaamaan heitä heidän vahvuuksien ja heikkouksien mukaan.

Esimiehelle tärkeänä johtamisen kanavana päivittäisten keskustelujen lisäksi oli myyntipalaverit. Keskiverto myyntipalaveri kesti noin 45 min ja yleisimmin palaveri oli kerran viikossa. Palaverien pääpaino oli myyntitavoitteissa ja varastotilanteissa. Muita käsiteltäviä asioita olivat mm. asiakastyytyväisyys- sekä mystery shopping -tulokset, asiakaspalautteet, markkinointikampanjat ja tarjouskannat. Palaverien loppuun oli varattu aikaa vapaalle keskustelulle.

Haastatteluissa esimiehet kertoivat, että he arvostivat nopeaa ja määrätietoista johtamista etenkin ongelmatilanteissa. Esimiehet halusivat olla rentoja, mutta tarvittaessa



tiukkoja. Jos myyjät työskentelivät kuten heidän tulikin, eivät esimiehet nähneet syytä puuttua heidän töihinsä. Ongelmien synnyttyä, niihin haluttiin puuttua mahdollisimman nopeasti.

#### 6.4 Asiakassuhteiden hallinta

Asiakassuhdehallinnan käytännöt vaihtelivat hieman jälleenmyyjittäin ja myyjien välillä. Eroavaisuuksista huolimatta kaikki tekivät jotakuinkin samoja asioita. Asiakkaan koeajon tai tarjouksen yhteydessä asiakkaan yhteystiedot kirjattiin ylös jälleenmyyjän järjestelmään. Tämän jälkeen avoimia tarjouksia käytiin läpi ja kaupan synnyttyä asiakkaaseen oltiin yhteydessä jälkisoitin. Lopulta asiakkaita kutsuttiin huoltoihin ja katsomaan uusia automalleja. Perusmallista löytyi kuitenkin eroavaisuuksia. Yhdellä jälleenmyyjällä oli erillinen ohjelma asiakassoittoja varten. Ohjelmassa oli myyjille omat soittotavoitteet, tavoitteiden täytyttyä myyjät saivat kuukausittaisen bonuksen peruspalkan päälle. Toisella jälleenmyyjällä oli taas CRM-järjestelmästä tablettiversio, joka helpotti esimerkiksi tarjouksen tekemistä asiakkaalle.

Esimiehet kertoivat, että he halusivat parantaa asiakassuhdehallintaa tehostamalla sähköistä markkinointia ja asiakkaille soittamista. Sähköisessä markkinoinnissa haluttiin kutsua asiakkaita esimerkiksi huoltoon tai rengasvaihtoon ja samalla heidät haluttiin kutsua käymään myymälän puolella. Sähköistä markkinointia haluttiin tehdä automatisoidusti niin, että järjestelmä lähettäisi asiakkaille oikea-aikaisesti sähköposti- tai tekstiviestin. Lisäksi asiakkaiden harrastuksia sekä merkkipäiviä haluttiin hyödyntää asiakaskontaktoinnissa.

#### 6.5 NSSW-standardit

Esimiesten asenteet Nissan-standardeja kohtaan olivat melko negatiivisia. Standardit koettiin liian kaavamaisina, koska ne eivät esimiesten mukaan mahdollistaneet joustavaa asiakkaiden palvelemista. Esimiehet arvostivat asiakkaiden yksilöllistä palvelua, joten heidän mielestä suurimpana ongelmana standardeissa oli niiden kaavamaisuus. Etenkin autojen esittely koettiin liian joustamattomana prosessina. Esimiehet olettivat, että standardien noudattamiseksi autot pitäisi esitellä kaavamaisesti ilman asiakkaan preferenssien huomioimista. Muissa asiakas-prosessin kohdissa standardeja ei nähty niin ongelmallisina.

Asiakkaiden soittoihin haluttiin vastata mahdollisimman nopeasti ja heidät haluttiin käymään liikkeen puolella. Asiakkaiden tervehtiminen heti heidän saavuttuaan liikkeeseen koettiin tärkeänä. Moni esimies sanoi asiakkaiden olevan nykyään melko kärsimättömiä, jolloin heitä tulisi tervehtiä heti hyvän ensivaikutelman luomiseksi. Myyjien rajallisten resurssien takia myyjää ei usein haluttu laittaa koeajolle mukaan, mutta muilta osin koeajokokemuksesta haluttiin tehdä hyvä asiakkaalle. Tarjous- ja neuvotteluvaiheessa ei haluttu väkisin myydä autoa asiakkaalle, vaan kauppoihin haluttiin päästä sujuvasti. Aina haluttiin, että myyjän ja asiakkaan välillä olisi tiedossa seuraava toimenpide jatkoa ajatellen. Autojen luovuttamisesta haluttiin tehdä asiakkaalle ainutlaatuista. Jälkisoitot asiakkaille haluttiin tehdä sataprosenttisesti. Myyjille oli esimerkiksi kehitelty prosesseja, jotka helpottaisivat jälkisoittoja siten, että ne eivät jäisi vahingossa tekemättä. Jälkisoittojen tekemistä valvottiin myös paljon CRM-järjestelmien kautta ja myyjiltä vaadittiin, ettei yksikään soitto jäisi tekemättä.

## 7 Lopputuote

### 7.1 Myynnin johdon ohjepaketti

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia ohjepaketti Nissan-myyjien esimiehille. Ohjepaketilla pyritään ohjeistamaan esimiehiä, jotta he voisivat edistää NSSW-standardien noudattamista. Lisäksi ohjepaketilla halutaan herättää kehitysideoita asiakaspalvelun parantamiseksi. Ohjepaketti on yleisluontainen opas, jotta sitä voitaisiin soveltaa koko jälleenmyyjäverkostossa. Sekä haastatteluihin valitut jälleenmyyjät että haastatteluihin osallistuneet esimiehet, olivat keskenään erilaisia. Tämän vuoksi ohjepaketin ohjeet on tarkoitettu käytettäväksi esimiesten oman harkinnan mukaan.

Ohjepaketti alkaa johdannolla ja jatkuu tutkimustuloksien sekä havaintojen esittämiseen. Lopussa on vielä kiitokset opinnäytetyöhön osallistuneille. Tutkimustulokset ja havainnot esitellään ohjepaketissa seuraavassa järjestyksessä: jälleenmyynnin tulevaisuus, jälleenmyyjä, johtamisen keinot, asiakassuhteiden hallinta ja Nissan-standardit. Johtamisen keinoissa oli vielä alaosiona projektin jalkautusmalli. Ohjepaketti on tehty NNE:lle toimeksiantoja ja on NNE:n päätettävissä julkaistaanko sitä.

## 7.2 Ohjepaketti ja NSSW-standardit

Haastatteluissa huomasin, että maahantuonnin ja jälleenmyynnin välillä oli toistuvasti mielipide-eroja. Mielestäni asiakaspalvelun kehittämisen kannalta tärkeää on, että sitä kehitettäisiin yhteistyön avulla. Pyrin haastatteluista asti luomaan ohjepakettia hyvässä ja rakentavassa hengessä. Halusin huomioida ohjepaketissa myös jälleenmyyjien näkökulmia, vaikka teinkin opinnäytetyötäni toimeksiantona maahantuonnille.

Mielipide-erot näkyivät erityisesti NSSW-standardeissa. Mielestäni esimiesten negatiiviset asenteet standardeja kohtaan oli suurin este niiden noudattamiselle, koska haastattelujen perusteella esimiesten mielipiteet vaikuttivat paljon jälleenmyyjän toimintaan. Standardien noudattamisen edellytyksenä olisi siis saada esimiesten tuki niille. Nissan-standardit eivät kuitenkaan ole tätä, eli esimiehet olivat ymmärtäneet väärin standardien tavoitteen. Pyrinkin ohjepaketilla oikaisemaan tätä väärinkäsitystä.

Toisena haastatteluissa nousseena ongelma NSSW-standardeihin liittyen oli jälleenmyyjien myyntilähtöisyys. Esimiehet usein korostivat myyntiä. Esimerkiksi myyjien motiivoinnissa keskityttiin myynnin määrään ja myyntiprovisioihin, eikä niinkään asiakaspalvelun laatuun ja laadukkaasta palvelusta palkitsemiseen. Yrityksien liiketoiminnan kannattavuuden kannalta myynti on luonnollisesti tärkeää. Vain yksi jälleenmyyjä vaikutti olevan aidosti asiakaslähtöinen korostamalla asiakaslähtöisyyden tärkeyttä läpi myyntiprosessin. Asiakaslähtöisyydessä asiakas asetetaan etusijalle, jotta asiakkaalle voitaisiin tarjota poikkeuksellisen hyviä asiakaskokemuksia. (Galletto 2016.) Asiakaslähtöisyydelläkin pyritään lisäämään tuottoja, mutta tuottoihin halutaan päästä asiakaspalvelun kautta. Myös NSSW-standardit pyrkivät tähän.

Liiallinen myyntipainotteisuus saattaa helposti vahingoittaa asiakaskokemuksen lisäksi työyhteisöä. Asiakaslähtöisyyttä korostanut esimies kertoi, että hän halusi asiakaslähtöisyydellä parantaa työyhteisöä. Hän ei halunnut aiheuttaa myyjille stressiä myyntitavoitteiden palkkioista, myyjien hyvinvoinnin vuoksi. Lisäksi hän halusi välttyä pakkomyynniltä. Myös NSSW-standardit pyrkivät välttämään pakkomyyntiä, koska asiakaskokemus kärsii siitä. Pakkomyyntin ohella stressi kovista myyntitavoitteista saattaisi haitata standardien noudattamista. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi näin yksilöpalkitsemisessa piirteitä, jotka vahingoittavat työilmapiiriä. Haastatteluissa nousi esille, että yksilötavoitteet voivat aiheuttaa tilanteen, jossa myyjät eivät auta toisiaan. NSSW-standardien kan-

nalta olisi kuitenkin tärkeää, että asiakkaita palveltaisiin saumattomasti niin, että myyntitiimi pelaa yhteen. Pyrin näistä syistä muuntamaan esimiesten ajattelutapaa myyntikeisyydestä asiakaslähtöiseksi.

Lisäksi ongelmana oli, ettei jälleenmyyjillä usein ollut strategisia suunnitelmia esimerkiksi asiakaspalvelun parantamiseksi, myyjien kouluttamiseksi tai heidän perehdyttämiseksi. Päivittäisessä tekemisessä oli saatettu huomioida näitä asioita, mutta niitä ei johdettu suunnitelmallisesti. Tämän vuoksi laadin projektin jalkautusmallin haastattelutuloksien ja teoriatietojen perusteella. Jalkautusmalliin halusin ottaa esimiesten käyttämiä toimenpiteitä, jonka lisäksi hyödynsin sen luomisessa myynninjohtamiseen erikoistuneita kirjoja the essential sales management handbook: your secret weapon to success (Gschwandtner 2007) ja Haasteena myynnin johtaminen (Rubanovitsch & Aalto 2007). Tein jalkautusmallista yleisluonnollisen erilaisia projekteja varten. Toiveenani oli kuitenkin, että jalkautusmallia käytettäisiin NSSW-standardien mukaisen asiakaspalvelun kehittämiseen.

NSSW-standardien kannalta asiakassuhteiden hallinnan tulisi olla järjestelmällistä, jotta myyjiltä vaaditut yhteydenotot tulisi tehtyä. Etenkin autojen luovutuksien jälkeisiä jälkisoittoja on painotettu NSSW-standardeissa. Haastattelujen perusteella jälleenmyyjillä kiinnitettiin huomiota, että kaikki halutut yhteydenotot tulisi tehtyä. Haastatteluissa tuli kuitenkin esille, että joskus kiireen tai jonkin muun syyn vuoksi yksittäinen asiakas saat-  
taa jäädä ilman standardien vaatimaa yhteydenottoa. Pyrin ohjepaketissa korostamaan asiakassuhteiden hallinnan järjestelmällisyyttä, jotta asiakkaita ei jäisi ilman yhteydenottoja.

Haastattelujen perusteella vaikutti siltä, että esimiehet arvostivat hyvää työympäristöä ja ryhmähenkeä myyntitiimissä. Esimiehet olivat valmiita tukemaan alaisiaan ja he halusivat, että myyjät voisivat keskittyä täysillä omiin töihinsä. Esimiesten asenteet työyhteisön hyvinvointia kohtaan ja myyjien vähäinen vaihtuvuus vakuuttivat minut siitä, että työyhteisöt mahdollistivat hyvän asiakaspalvelun. Jotta työympäristöstä olisi saatu vielä kattavampi kuva, haastattelututkimuksessa olisi pitänyt haastatella myös Nissan-myyjiä. Nissan-myyjiä haastatteleamalla työyhteisöstä olisi saatu myös toinen näkökulma.

### 7.3 Muita kehityskohteita

Asiakassuhteiden hallintaa voisi järjestelmällisyyden lisäksi parantaa niin, että jälleenmyyjät pyrkisivät erottautumaan toisistaan. Haastattelujen perusteella jälleenmyyjät tekivät pääsääntöisesti samoja asioita asiakassuhdehallinnassa, joten heillä olisi varmasti mahdollisuuksia erottautua toisistaan kehittämällä uudenlaisia asiakassuhdehallinnan keinoja. Mielestäni erottautumalla kilpailijoista jälleenmyyjät jäisivät paremmin asiakkaiden mieliin. Top of mind awarenessia ajatellen esimiesten olisi hyvä kehittää uudenlaisia tapoja tavoittaa asiakkaat ja, jotta jälleenmyyjä vielä pysyisi asiakkaan mielessä, esimiesten tulisi keskittyä asiakassuhteiden hallinnan järjestelmällisyyteen.

Yhtenä erottautumisen keinona voisi olla asiakkaiden palvelemiskanavien monipuolistaminen. Sain haastattelujen perusteella sellaisen kuvan, että asiakkaiden palvelemisessa luotettiin edelleen perinteisiin kanaviin kuten puhelinsoittoihin ja kasvotusten kanssakäymiseen. Tilastokeskuksen mukaan 87 prosenttia 16–89-vuotiaista suomalaisista käyttää internetiä ja 53 prosenttia heistä oli seurannut yhteisöpalveluja viimeisen 3 kk aikana. (Tilastokeskus 2015.) Varsinkin alle 54-vuotiaista enemmistö käytti sosiaalisia medioita, joten myös jälleenmyyjien pitäisi olla siellä missä asiakkaatkin. Vain yksi esimies kertoi, että he käyttivät aktiivisesti ja suunnitelmallisesti sosiaalista mediaa hyödyksi. Vaikutti siltä, että sosiaalisten medioiden hyödyntäminen autoalalla oli esimiehille vierasta. Sosiaalisen median käyttö voi kuitenkin lisätä esimerkiksi yrityksen tunnettavuutta, asiakasuskollisuutta sekä parantaa asiakkaan asiakaskokemusta. (DeMers 2014.)

EY:n julkaisemassa artikkelissa kerrottiin myös asiakaspalvelun kanavien tärkeydestä tulevaisuudessa. (EY 2015.) EY:n artikkelin mukaan tulevaisuudessa jälleenmyyjien pitää pystyä palvelemaan asiakkaita saumattomasti eri kanavien kautta. Jälleenmyyjien tulisi kehittää heidän toimintaa ensin uusiin kanaviin ja varmistaa vielä, että nämä kanavat toimivat yhteistyössä keskenään. Tulevaisuudessa on asiakaskokemuksen kannalta kriittistä, että asiakasta pystytään palvelemaan saumattomasti eri kanavia käyttäen. Näiden kanavien tulee myös olla keskenään yhtenäisiä niin, että asiakas saa halutun asiakaskokemuksen kanavasta riippumatta.

Esimiesten pitäisi haastattelujen perusteella vertailla heidän toimintaansa muihin aloihin. Palvelukanavien suppeus ja konservatiivisuus kertoivat, että jälleenmyynti oli jäänyt muiden alojen kehityksestä. Esimerkiksi puhelinliittymiä myyvät yritykset kuten DNA, Elisa

ja Sonera ovat aktiivisia useissa sosiaalisen median kanavissa ja heidän kotisivuilla oli asiakaspalvelu-chatit asiakkaiden palvelemiseksi. Edellä mainitun lisäksi esimiehet olivat olleet pitkään mukana autojen jälleenmyynnissä, eikä heillä välttämättä ollut työkokemusta muilta aloilta. Esimiehillä oli selvästi paljon kokemusta ja osaamista juuri autoalalta. Yhdellä alalla työskentely saattaa kuitenkin kaventaa esimiesten näkökenttää, joten he voisivat vertailla muiden alojen toimintatapoja heidän jälleenmyyjän toimintaan, jotta he saisivat uusia näkökulmia ja kehitysideoita.

#### 7.4 Ehdotus käyttöönotosta

Sovimme opinnäytetyön toimeksiannon yhteydessä NNE:n edustajien kanssa, että ohjepaketini käyttöönotto jää heidän vastuulleen. Ehdotan kuitenkin, että ohjepaketti jaettaisiin kaikille Nissan-myyjien esimiehille samanaikaisesti sähköisessä muodossa. Toiveenani olisi, että ohjepaketin jakamista seuraisi videopuheluiden kautta lisäkoulutusta. Tämä lisäkoulutus voisi täydentää ohjepakettia ja samalla mahdollistaa keskustelun ohjepaketin aiheesta.

Mielestäni keskustelujen avulla voidaan saada aikaan konkreettisempia muutoksia kuin pelkän ohjepaketin avulla. Olisi hyvä saada esimiehet ennen kaikkea lukemaan ohjepaketti. Jos osa esimiehistä ei sitä lue, niin ainakin he perehtyisivät siihen koulutuksissa. Lisäksi keskustelu mahdollistaisi uusien ideoiden kumpuamisen esimiehiltä. Näin ohjepaketille saadaan jatkuvuutta.

Aikaisemmin mainitsin, että Nissan-myyjien koulutuksilla tai Nissanin tekemien tutkimuksien jälleenmyyjäpalkkioiden avulla ei ollut päästy haluttuihin tuloksiin. Mielestäni ohjepaketti ja siitä järjestettävät koulutustilaisuudet eivät täysin korvaa myyjien koulutusta tai palkitsemisella saavutettavia hyötyjä. Koen, että ohjepaketti koulutuksineen tulisi lisätä myyjien kouluttamisen ja jälleenmyyjien palkitsemisen ohelle, koska nämä kolme tekijää tukevat toisiaan.

NNE:n edustajien kannattaa miettiä, miten he voisivat hyödyntää ohjepakettia niin, että siitä saataisiin mahdollisimman suuri hyöty jälleenmyyjäverkoston kehittämiseksi. Heidän kannattaa suunnitella ohjepaketin käyttöönotto huolellisesti ja tehdä käyttöönoton jälkeen jälkiseurantaa. Jälkiseurantaa he voivat tehdä olemalla yhteyksissä esimiesten kanssa ja seuraamalla asiakastyytyväisyys- sekä mystery shopping -tuloksia. Tuloksien

perusteella NNE:n edustajat voivat harkita jatkotoimenpiteitä asiakaspalvelun laadun kehittämiseksi.

## 8 Lopuksi

Opinnäytetyön lopputuotokseksi valmistui myynnin johdon ohjepaketti. Ohjepakettia varten suoritettiin haastattelututkimus. Tutkimusmenetelmänä benchmarkkaustutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen välimuoto oikea valinta. Haastattelututkimuksen avulla saatiin kattava kuva autojen jälleenmyynnistä esimiehen asemasta laajalla kysymysrungolla. Haastatteluilla onnistuttiin kokoamaan hyviä toimenpiteitä ohjepakettiin ja kartoittamaan jälleenmyyntiin vaikuttaneita taustatekijöitä. Tutkimustuloksien ja lähdetietojen avulla esimiehille luotiin myynnin johdon ohjepaketti. Lähdetiedoissa kiinnitettiin huomiota niiden luotettavuuteen ja ajankohtaisuuteen. Lisäksi niiden haluttiin olevan sovellettavissa autojen jälleenmyyntiin.

Haastattelututkimus oli onnistunut, koska sillä löydettiin aitoja kehityskohteita, joilla NSSW:n noudattamista voidaan edistää. Haastattelutuloksien perusteella merkittävimmiksi kehityskohteiksi jälleenmyyjillä nousivat esimiesten asenteet ja jälleenmyyjien myyntilähtöisyys. Tutkimuksen hypoteesi esimiesten asenteista osoittautui todeksi, sillä esimiesten asenteet vaikuttivat NSSW-standardien noudattamiseen. Esimiehillä oli paljon vaikutusvaltaa ja heidän asenteet vaikuttivat myyjien toimintaan. Ohjepaketilla pyritään oikaisemaan esimiesten väärinkäsityksiä NSSW-standardien kaavamaisuudesta. Väärinkäsityksen oikaisemisella edistetään standardien noudattamista.

Haastattelut osoittivat, että esimiehet usein painottivat liikaa myyntiä. Tämä saattaa vaikuttaa epätoivotusti asiakaspalvelun laatuun ja ryhmähenkeen. Ohjepaketilla pyritään ohjaamaan jälleenmyyjien toimintaa myyntipainotteisesta asiakaskeskeiseen, minkä avulla halutaan kehittää jälleenmyyjien asiakaspalvelua. Edellä mainittujen kehityskohteiden lisäksi ohjepaketin ohjeilla ja kehitysideoilla tähdätään yleisesti asiakaspalvelun kehittämiseen.

Ohjepaketin käyttöönotto jää NNE:n vastuulle, joten opinnäytetyössä ei voida arvioida onnistuiko se tavoitteessaan. On kuitenkin mahdollista, että sen oikeanlaisella käyttöönotolla pystytään edistämään NSSW:n standardien noudattamista ja parantaa asiakaspalvelun laatua Nissan-jälleenmyyjäverkostossa.

## Lähteet

Apke, Marie 2014. Stress affects nearly half of all employees' work performance. <https://trainingmag.com/stress-affects-nearly-half-all-employees-work-performance>. Luettu 19.10.2016.

BusinessDictionary 2016. Benchmarking. <http://www.businessdictionary.com/definition/benchmarking.html>. Luettu 6.10.2016.

CharlesHurstWebTV 2016. Charles Hurst Nissan - New Retail Concept. <https://www.youtube.com/watch?v=YPAq6w7UuXk>. Katsottu 23.10.2016.

DeMers, Jayson 2014. The Top 10 Benefits Of Social Media Marketing. <http://www.forbes.com/sites/jaysondemers/2014/08/11/the-top-10-benefits-of-social-media-marketing/#79f1b8a92a4d>. Luettu 4.10.2016.

Gschwandtner, Gerhard 2007. The essential sales management handbook: your secret weapon to success. Mc Graw-Hill cop, New York.

EY 2015. Future of automotive retail. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-future-of-automotive-retail/\\$FILE/EY-future-of-automotive-retail.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-future-of-automotive-retail/$FILE/EY-future-of-automotive-retail.pdf), EYGM Limited, [ey.com/automotive](http://www.ey.com/automotive). Luettu 14.10.2016.

Galetto, Molly 2016. What is customer-centric. Ngdata <http://www.ngdata.com/what-is-customer-centric/>. Luettu 10.10.2016.

Hakala, Ulla & Svensson, Johan & Zsuzsanna, Vincze 2012. Consumer-based brand equity and top-of-mind awareness: a cross- country analysis. Journal of Product & Brand Management 21 (6). 439–451.

Holmes, David E. 2003. The Advantages and disadvantages of franchising. [http://www.holmeslofstrom.com/z\\_pdf/articles/franchisors/Fran%20Advantages.pdf](http://www.holmeslofstrom.com/z_pdf/articles/franchisors/Fran%20Advantages.pdf). Luettu 10.10.2016.

Investopedia. Brand. <http://www.investopedia.com/terms/b/brand.asp>. Luettu 20.9.2016.

Management is a Journey 2014. Improving Motivation with Maslow's Hierarchy of Needs Theory. <https://www.youtube.com/watch?v=zwa31A16OZI>. Katsottu 6.10.2016.

Meyer, Christopher & Schwager, Andre 2007. Understanding Customer Experience. <http://www.dlss.univr.it/documenti/Avviso/all/all999201.pdf>. Luettu 8.10.2016.

Nissan Europe 2013. Nissan Sales & Service Way. Nissan Europe S.A.S, Montigny-le-Bretonneux Cedex.

Reinboth, Camilla 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Tammi, Helsinki.

Richardson, Adam 2010. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review 28.10.2010. <https://hbr.org/2010/10/understanding-customer-experie>. Luettu 17.10.2016.



Rubanovitsch, Mika D. & Aalto, Elina 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Imperial Sales, Helsinki.

Schmitt, Bernd H. 2003. Customer experience management. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.

Suomen Franchising Yhdistys Ry 2012. Mikä franchising? [Http://www.franchising.fi/franchising](http://www.franchising.fi/franchising). Luettu 10.10.2016.

Tilastokeskus 2015. Internetin käyttö mobiilia, laitteet henkilökohtaisia. [Http://www.stat.fi/til/sutivi/2015/sutivi\\_2015\\_2015-11-26\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2015/sutivi_2015_2015-11-26_tie_001_fi.html). Luettu 5.10.2016.

Tribe 2015. Tarvehierarkia työelämässä. [Http://www.tribe.fi/keho-ja-mieli/tarvehierarkia-tyoelamassa/](http://www.tribe.fi/keho-ja-mieli/tarvehierarkia-tyoelamassa/). Luettu 23.10.2016.

Wooden, Richard 2016. Why CRM Is Your Most Important Sales Tool. LinkedIn 29.4.2016. <https://www.linkedin.com/pulse/why-crm-your-most-important-sales-tool-richard-dick-wooden>. Luettu 20.10.2016.

## **Haastattelut**

Esimies 1 2016. Nissan-myyjien esimies. Jälleenmyyjä 1. Haastattelu 22.4.

Esimies 2 2016. Nissan-myyjien esimies. Jälleenmyyjä 2. Haastattelu 10.5.

Esimies 3 2016. Nissan-myyjien esimies. Jälleenmyyjä 3. Haastattelu 1.6.

Esimies 4 2016. Nissan-myyjien esimies. Jälleenmyyjä 4. Haastattelu 2.6.

Esimies 5 2016. Nissan-myyjien esimies. Jälleenmyyjä 5. Haastattelu 2.6.

Esimies 6 2016. Nissan-myyjien esimies. Jälleenmyyjä 6. Haastattelu 3.6.

## **Liite**

Myynnin johdon ohjepaketti

Salainen

## Linkit

Puhelinyhtiöiden kotisivut ja niiden käyttämät sosiaaliset mediat

Sonera - <https://www.sonera.fi>

- Facebook - <https://www.facebook.com/sonera?intcmp=footer-facebook>
- Twitter - [https://twitter.com/Sonera\\_palvelu?intcmp=footer-twitter](https://twitter.com/Sonera_palvelu?intcmp=footer-twitter)
- YouTube - <https://www.youtube.com/sonera?intcmp=footer-youtube>
- LinkedIn - <https://www.linkedin.com/company/sonera?intcmp=footer-linkedin>
- Google+ - <https://plus.google.com/+sonera?intcmp=footer-googleplus>

DNA - <https://www.dna.fi>

- Facebook - <https://www.facebook.com/dna.fi>
- Twitter - [https://twitter.com/DNA\\_fi](https://twitter.com/DNA_fi)
- YouTube - [https://www.youtube.com/dna\\_fi](https://www.youtube.com/dna_fi)
- LinkedIn - <https://www.linkedin.com/company/dna-ltd>
- Google+ - [https://plus.google.com/+dna\\_fi](https://plus.google.com/+dna_fi)
- Instagram - [https://www.instagram.com/dna\\_fi/](https://www.instagram.com/dna_fi/)

Elisa - <https://elisa.fi>

- Facebook - <https://www.facebook.com/elisasuomi>
- Twitter - <https://twitter.com/elisaoyj>
- YouTube - <https://www.youtube.com/user/elisa>
- LinkedIn - <https://www.linkedin.com/company/elisa>
- Instagram - <https://www.instagram.com/elisaoyj/>
- Pinterest - <https://fi.pinterest.com/elisaoyj/>